

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A ORIENTAÇÃO DE
MARKETING PELO MERCADO

Marco Emmanuel da Cruz Godinho

Projecto de Investigação
Mestrado em Gestão

Orientadora:
Prof. Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Prof^ª. Auxiliar,
ISCTE *Business School*, Departamento Ciências de Gestão

Junho de 2009

*A toda a minha família e queridos que sempre me apoiaram,
em especial ao eterno avô Albano.*

AGRADECIMENTOS

Para que o meu primeiro projecto de investigação se concretizasse com sucesso, tive a felicidade de contar com o derradeiro apoio de várias pessoas que amavelmente e com apreço me concederam a sua disponibilidade, experiência e incentivo.

À Professora Doutora Hélia Pereira, pela orientação prestada, pela motivação, pelo rigor, pelo esforço empenhado, mas sobretudo pela prezável faceta humana;

À Professora Doutora Fátima Salgueiro, pelo paciente e determinante apoio na condução do estudo quantitativo e, também, pela sua característica disponibilidade em ajudar;

À equipa de investigadores do Marketing FutureCast Lab®, nomeadamente à Professora Doutora Carmen Lages, ao Dr. Miguel Lage e o Dr. Nuno Teixeira pela voluntariedade, interesse e iniciativa;

A todos os profissionais da tmn entrevistados, pela forma prestável como responderam ao repto que lhes foi colocado, mesmo entre a habitual pressão do dia-a-dia no trabalho;

A todos amigos e colegas de trabalho, pela cordialidade, flexibilidade e compreensão diária;

Sendo possível, alargaria esta lista de agradecimentos a todas as pessoas que dia após dia continuam a compreender-me, a motivar-me e a incentivar-me.

Porém, como os últimos são sempre os primeiros, agradeço muito especialmente a toda a minha família pela educação que sempre me deram, pelo sentido de responsabilidade e ambição inculcados, pela fonte de incentivo e estímulo à persistência, mas, sobretudo, por todo o amor e carinho que me dão a cada dia.

RESUMO

As empresas orientam estrategicamente a sua acção de acordo com orientações de gestão que se têm alterado e evoluído ao longo do tempo, acompanhando as mutações da envolvente onde se encontram inseridos. A nível conceptual, a orientação de marketing pelo mercado reflecte o seu mais recente estágio de desenvolvimento, caracterizado por uma profunda aproximação do cliente como fonte de valor directo no curto, médio e longo prazo. As tendências do comportamento do consumidor identificadas no laboratório de marketing são o reflexo e evidência da concretização do conceito de marketing orientado pelo mercado e revelam-se verdadeiras oportunidades de mercado.

A tmn identifica e valoriza as oportunidades criadas pelas tendências de comportamento do consumidor, endereçando-lhes inúmeras práticas e estratégias com vista a capitalizá-las. Observa-se uma dispersão na acção da tmn provocando a fragmentação da percepção dos seus clientes, que em média, apesar de avaliarem a sua acção positivamente, manifestam ou tencionam manifestar com pouca frequência o seu comportamento perante as mesmas. A orientação de gestão da tmn dá sinais de abandono de orientações prévias à de mercado, enfrentando o desafio de se poder diferenciar face aos seus directos concorrentes, beneficiando das vantagens de *first mover*.

Palavras-chave: Marketing orientado pelo mercado; Tendências de comportamento do consumidor; Telecomunicações móveis.

JEL: M30, M31.

ABSTRACT

Firms strategically guide their action in accordance with management guidelines that have changed and evolved over time, following the change of environment where they are inserted. At a conceptual level, the market-driven market reflects its later stage of development, characterized by a profound client approach as a direct source of value in the short, medium and long term. The consumer behavior trends identified in the laboratory of marketing are the reflection and evidence of achievement the concept of market-driven marketing and proves to be real market opportunities.

TMN identifies and highlights the opportunities created by the consumer behavior trends, addressing them several practices and strategies in order to capitalize them. There is a dispersion in TMN's action causing the fragmentation of its customers perceptions, that on average, while assessing its action positively, express or intend to express a low frequency behavior facing them. The TMN management guidelines are showing signs of abandonment of guidelines prior to the market-driven marketing, facing the challenge of being able to differentiate from their direct competitors, benefiting from being the first mover.

Key words: Market-driven marketing; Consumer behavior trends; Mobile telecommunications.

JEL: M30, M31.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Naturalmente, a evolução do (conceito de) marketing acompanhou o profundo desenvolvimento de que a envolvente tem sido alvo, em todo o escopo da sua complexidade. Actualmente, o marketing assume-se como uma filosofia de gestão que orienta toda a sua acção pelo mercado consumidor, ou, no seu sentido mais lato, pela humanidade.

Paralelamente, também em resultado da convulsão da envolvente a nível mundial, o comportamento da humanidade tem sido alvo de profundas alterações, em muito, devidas aos imparáveis progressos tecnológicos que entusiasticamente quebram barreiras e dificuldades, até há muito pouco tempo verdadeiramente identificadas como tal.

Assim, especificamente no contexto dos países desenvolvidos onde estas alterações têm tomado lugar, a humanidade vê alterar a sua forma de ser e estar de uma forma drástica, tendo um efeito visível no meio empresarial e, à medida que toma maiores proporções, são identificadas também tendências de alteração do comportamento do consumidor.

Hoje em dia há indícios, segundo o Marketing FutureCast Lab®, da emergência de um bloco geracional disruptivo com o passado, não sendo os membros que o compõem necessariamente da mesma idade, geografia, ou outros critérios sócio-demográficos já de alguma forma obsoletos. Desta forma, neste trabalho de investigação científica são exploradas estas tendências num sector de actividade peculiar, dada a sua natureza: o sector das telecomunicações móveis.

Num sector ainda (!) em franco crescimento, caracterizado pela intensa luta concorrencial, onde a opção pelo marketing operacional baseado na disputa pelo *mind share* é uma prática dominante na orientação de gestão dos diversos *players*, apresentam-se em estudo as práticas levadas a cabo pela tmn no sentido de capitalizar as oportunidades de mercado subjacentes às tendências de comportamento do consumidor.

O estudo revela que, apesar da sobreexposição à informação por parte dos consumidores, a percepção da acção da marca é razoável e, ainda que a avaliação das suas práticas sejam em média positivas, a frequência do seu comportamento perante a mesma é significativamente inferior. Conclusivamente, verifica-se um esforço de marketing de alguma forma inglório para a tmn, que não consegue maximizar a capitalização da ocorrência das novas tendências.

INDICE

Resumo	iii
Abstract.....	iv
Sumário Executivo	v
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1. Âmbito da investigação.....	1
1.2. Importância e principais objectivos da investigação	2
1.3. Estrutura do projecto de investigação.....	2
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
2.1. Introdução	4
2.2. Das orientações de gestão tradicionais à origem, definição e consagração da orientação pelo marketing.....	4
2.3. Os desafios e as críticas colocadas ao marketing como orientação ou filosofia de gestão..	9
2.4. Novo alargamento do âmbito do marketing: Emergência do marketing orientado pelo mercado.....	10
2.5. Da teoria à prática: Tendências internacionais de marketing orientado pelo mercado	11
2.6. Análise crítica à revisão da literatura e quadro conceptual de referência	17
CAPÍTULO III – ABORDAGEM METODOLÓGICA	20
3.1. Introdução	20
3.2. Âmbito de investigação.....	20
3.3. Objectivos e questões de investigação.....	22
3.4. Abordagem de investigação	23
3.5. Opções metodológicas do estudo qualitativo	23
3.6. Opções metodológicas do estudo quantitativo	25
3.7. Conclusão.....	26

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	27
4.1. Introdução	27
4.2. Estudo qualitativo	27
4.3. Estudo quantitativo	32
CAPÍTULO V – ANÁLISE DE RESULTADOS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	39
5.1. Introdução	39
5.2. Análise do estudo qualitativo	39
5.3. Análise do estudo quantitativo	40
5.4. Análise crítica.....	41
5.5. Síntese dos resultados e principais conclusões da investigação.....	42
5.6. Contribuições teóricas e empresariais da investigação.....	43
5.7. Limitações e constrangimentos da investigação.....	44
5.8. Sugestões para futura investigação.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXO I – Guião de entrevista semi-estruturada	47
ANEXO II – Réplica do questionário aplicado	49
ANEXO III – Descrição da amostra de clientes tmn recolhida.....	58
ANEXO VI – Estudo da perspectiva do cliente: percepção.....	62
ANEXO V – Estudo da perspectiva do cliente: atitude	64
ANEXO VI – Estudo da perspectiva do cliente: comportamento.....	71
ANEXO VII – Resultados dos testes de hipóteses à igualdade de médias e medianas para amostras emparelhadas	77

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

É objectivo principal deste capítulo desenvolver um preâmbulo acerca do projecto de investigação que aqui se introduz. Proporcionando uma perspectiva global sobre a área de aplicação da tese, procura-se apresentar o âmbito contextual da investigação, bem como a sua importância, os seus objectivos primordiais e, ainda, a descrição sumária da sua estrutura e organização do trabalho de investigação.

1.1. Âmbito da investigação

As filosofias de gestão empresarial desenvolvem-se ao longo do tempo encontrando, naturalmente, grande dependência no meio envolvente. Assim, a designada *orientação de gestão* acompanha as mutações e alterações do meio envolvente empresarial, norteada pelos desafios que lhe são colocados mediata e imediatamente pela envolvente situacional.

Na sua essência, o *marketing* é uma orientação de gestão que não é nova. Aliás, ao longo do tempo, viu o seu âmbito alargar-se progressivamente até à sua conceptualização e consagração, o que coincidiu com a definição da sua vertente estratégica. Assim, o marketing é um conceito que se consagra e define em determinado momento e cuja evolução é fruto da reacção empresarial aos progressivos desafios colocados pela envolvente, aproximando-se do *cliente*, fonte e razão última da sua existência.

Novos desafios colocados pela envolvente condicionaram o conceito de marketing, obrigando-o a transitar para uma orientação de gestão de âmbito mais alargado – a orientação pelo mercado. Naturalmente, o alargamento do âmbito do conceito de marketing como filosofia de gestão não foi acompanhado e adoptado, prática e concretamente, por grande parte do tecido empresarial.

Nesse contexto, o Prof. Dr. Luiz Moutinho, na primeira pessoa e no âmbito do primeiro laboratório internacional de investigação em marketing – o Marketing FutureCast Lab® – questiona se as empresas perceberam isto, insinuando que não perceberam e adiantando a identificação de várias tendências internacionais de marketing orientado pelo mercado.

De uma forma geral, este fenómeno obrigou a que muitos sectores de actividade e empresas adoptassem, desenvolvessem e evoluíssem rapidamente na sua *filosofia* ou *orientação de gestão*, de forma a aproximarem-se o mais possível à orientação pelo mercado na sua íntegra, por forma a fazer face aos contínuos desafios inerentes à evolução/alteração da envolvente.

Sem dúvida que os impactos da contínua evolução tecnológica no comportamento dos indivíduos, no desenvolvimento económico, social e cultural, provocaram a emergência de uma tendência global no âmbito da orientação pelo mercado. De facto, assistimos ao *empowerment* do indivíduo no seio do seu contexto social e nos variados papéis que este desempenha na sociedade.

1.2. Importância e principais objectivos da investigação

Procurando catalisar a experiência profissional do investigador, o presente projecto de investigação pretende estudar de forma exploratória a orientação de gestão adoptada e praticada pela tmn junto dos seus clientes, à luz das recentes evidências e manifestações do marketing como filosofia de gestão orientado pelo mercado, especificamente no domínio do comportamento do consumidor.

Assim, é objecto de estudo a reacção estratégica e operacional da tmn a oportunidades (manifestadas em tendências) de mercado e os seus efeitos na percepção, atitudes e comportamentos dos seus clientes. Para tal, pretende-se estudar separadamente a perspectiva da empresa face às tendências do comportamento do consumidor e, ainda, a perspectiva dos clientes face às práticas da tmn que estão de acordo com a orientação de marketing pelo mercado.

Ambas as perspectivas em estudo serão abordadas em três patamares, correspondentes às dimensões *percepção, atitude e comportamento*, que, implicitamente constituem a evolução progressiva da perspectiva do cliente, necessária à capitalização dos esforços de gestão empresarial, à luz da teoria de marketing orientado pelo mercado.

1.3. Estrutura do projecto de investigação

Na sequência deste capítulo de carácter introdutório, apresenta-se o Capítulo II que pretende evocar descritiva e sustentadamente as temáticas relevantes a considerar, estabelecendo assim a base para o ponto de partida do presente projecto de investigação. Para o efeito, procedeu-se à pesquisa e revisão bibliográfica da literatura científica relevante, com o propósito de sintetizar no quadro conceptual de referência as principais escolas de pensamento e seus conceitos chave, garantindo o correcto enquadramento e contextualização das questões de investigação.

O Capítulo III centra-se na definição detalhada do âmbito concreto de investigação, delimitando convenientemente o contexto no seio do qual emergem os grandes objectivos de investigação e respectivas questões de investigação. Neste capítulo é exposta ainda a abordagem metodológica definida para operacionalizar o trabalho de campo, bem como todas as opções metodológicas tomadas que condicionam a obtenção de resultados.

No Capítulo IV apresentam-se os resultados obtidos através do trabalho de campo, nomeadamente pela condução de entrevistas semi-conduzidas a profissionais tmn, de modo a estudar a perspectiva da empresa, e do inquérito por questionário a clientes tmn, procurando estudar a perspectiva dos clientes.

Por fim, dedica-se o Capítulo V à análise de resultados, apresentação de conclusões e recomendações. Numa primeira fase é abordada isoladamente cada uma das perspectivas em análise, procurando posteriormente a sua confrontação crítica. Seguidamente, à luz da teoria revisada anteriormente, são tecidas as principais conclusões retiradas da investigação levada a cabo, bem como são formuladas as recomendações e implicações para a gestão. No final deste capítulo, dispõem-se as referências bibliográficas consultadas no decorrer da realização da tese.

A tese termina com a apresentação de todos os anexos que suportam e complementam alguma da informação contida no corpo da tese, como por exemplo o guião da entrevista, o questionário e os resultados do estudo quantitativo.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Introdução

Neste capítulo será abordada, numa dimensão teórica, a evolução das orientações ou filosofias de gestão que levaram à origem, definição e consagração do conceito de marketing, cujas críticas e desafios inerentes constituem precedência na conceptualização da orientação de marketing pelo mercado como filosofia de gestão.

Assim, e já numa dimensão aplicada, será abordada a emergência de algumas práticas ou estratégias que surgem no sentido de operacionalizar objectivamente a filosofia de gestão de marketing orientado pelo mercado, como resposta pró-activa aos desafios colocados actualmente pela mutação do meio envolvente.

Este capítulo termina com uma análise crítica à revisão bibliográfica exposta, sumarizando no quadro conceptual de referência os conceitos chave, determinantes no suporte à formulação das questões de investigação.

2.2. Das orientações de gestão tradicionais à origem, definição e consagração da orientação pelo marketing

O que é a orientação ou filosofia de gestão?

A economia de um determinado país é composta por diversos agentes. De um lado dispõem-se os agentes que disponibilizam produtos e serviços (oferta), ao passo que do outro lado organizam-se os agentes que realizam o consumo desses mesmos produtos e serviços (procura). A forma como estes se relacionam e procuram manter o equilíbrio é ditado pelo meio que as rodeia – a envolvente – que, por sua vez, é composta por vários factores em constante mutação, tais como os factores económicos, políticos, tecnológicos, ambientais, sociais, culturais, entre muitos outros.

Atendendo aos agentes que fazem parte da oferta, isto é, às organizações de uma forma geral, é possível apurar um denominador comum, embora seja natural a sua diversidade e complexidade. Sendo o seu propósito último assegurar a sua existência rentável ao longo do tempo, estas adoptam determinadas filosofias ou orientações de gestão, de modo a orientar a sua acção num determinado período de tempo. Assim, em última análise, infere-se que as

filosofias ou orientações de gestão são o reflexo da constante e progressiva alteração da complexa envolvente, com vista a assegurar proactiva e declaradamente o seu propósito último.

A evolução das orientações de gestão tradicionais e a definição do papel do marketing no seio das organizações

Apesar da sua (aparente) actualidade, o marketing como filosofia ou orientação de gestão “*não é uma actividade nova dado que abarca funções que sempre existiram [a comunicação e troca de bens]*”, encontrando o seu fundamento ideológico de base na economia de mercado (Lambin, 2000). Importa, por isso, recuperar sucintamente a evolução das orientações de gestão tradicionais que, em certa medida, como veremos oportunamente, coincidem com as várias dimensões que originaram e enriqueceram o conceito marketing como filosofia ou orientação de gestão.

Orientação de gestão pela produção

Segundo Lindon *et al.* (2004), nas primeiras décadas do século XX deu-se o primado da produção, onde as organizações concentravam os seus investimentos e grande parte do seu tempo na optimização do sistema de produção. A organização científica do trabalho, linhas de montagem e processos produtivos, formaram, durante este período, os princípios de gestão organizacional. Convém realçar que esta é uma abordagem ainda presente, comum em países em desenvolvimento. A alta eficiência na produção, baixos custos e produção em massa são, com frequência, metas às quais os administradores de empresas orientadas para a produção se propõem alcançar, supondo que os consumidores estão principalmente interessados em disponibilidade de produtos e preços baixos, ignorando suas características (Kotler, 2000).

De outro modo, Lambin (2000) repara que a óptica de produção demonstra implicitamente que a empresa sabe o que é mais adequado ao consumidor e, aliás, este partilha a mesma convicção. Os dirigentes das empresas orientadas para a produção mostram-se convencidos de que fabricam um produto superior e comumente tomam como um dado adquirido que os consumidores continuarão a querer os seus produtos. A óptica de produção para Lambin (2000) constitui perigo, na medida em que pode tornar as empresas míopes, sem capacidade de agir estrategicamente no médio e no longo prazo.

Orientação de gestão pelo produto

Kotler (2000) introduz o primado do produto, argumentando que algumas empresas são guiadas pela orientação de gestão pelo produto. Nesta aproximação fortemente influenciada pelas correntes de gestão pela qualidade total, é sugerido que os consumidores dão preferência a produtos de elevada qualidade, nos quais possam confiar, sempre e quando tenham elevada *performance*. A preocupação da gestão de topo está em aperfeiçoar a sua oferta, pressupondo que os seus compradores admiram produtos extremamente bem-feitos. Socorrendo-se do sentido figurado, Kotler (2000) acrescenta que muitos gestores vêm-se, frequentemente, perante um caso de amor com o seu produto, não percebendo aquilo que o mercado necessita verdadeiramente.

É já no primado do produto que o conceito de marketing começa a dar os primeiros passos, com o aparecimento de muitos produtos ainda hoje reconhecidos em todo o mundo. A função de marketing ganha relevo, posicionando o consumidor ou cliente como alvo dos seus produtos (Lindon *et al.*, 2004).

Orientação de gestão pela venda

No segundo quartel do século XX e após um reconhecimento inicial da orientação pelo marketing, dá-se o primado das vendas, assegura Lindon *et al.* (2004). Não obstante o lugar modesto que a função marketing ocupara nos organigramas das empresas, a preocupação passara a ser o escoamento dos stocks acumulados e a necessidade de levar os produtos aos consumidores (distribuição), fazendo com que grande parte das empresas dê particular atenção à função vendas.

Nesta fase, o objectivo prioritário da função marketing é criar uma organização comercial eficaz. O papel do marketing torna-se menos passivo e são dados os primeiros passos no domínio da comunicação, como apoio à venda. Trata-se agora de procurar e organizar as saídas para os produtos fabricados. Os mercados estão pouco segmentados e as decisões estratégicas referentes à política de produto mantêm-se sob a responsabilidade da função produção. O marketing tem por missão organizar a comercialização dos produtos e gerir o conjunto das tarefas que dizem respeito ao processo de comercialização (Lambin, 2000).

Kotler (2000) reforça que a orientação para as vendas parte do princípio que os mercados não compram os produtos ou serviços de uma empresa em quantidade suficiente, devendo esta, por isso, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção. “A maioria das empresas

pratica a orientação de vendas quando tem excesso de capacidade. O seu objectivo é vender aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer” (Kotler, 2000).

A óptica de venda (ou orientação de gestão pela venda) acaba por dar origem ao marketing operacional, tendo como principais pilares de acção a comunicação e a distribuição. A abordagem ao mercado orientado pela força de vendas acarreta grandes riscos, pois é pressuposto que um cliente que é persuadido a comprar determinado produto gostará dele, no entanto, caso contrário, este não se sentirá insatisfeito, nem reclamará junto de um órgão de defesa do consumidor, voltando inclusivamente a comprar o produto. Estes pressupostos e suposições são frágeis (Kotler, 2000).

Orientação de gestão pelo marketing

Na segunda metade do século XX as empresas consagram, definitivamente, o marketing como função determinante para o seu desenvolvimento. As raízes do marketing no tecido empresarial ganham o seu espaço, alterando inclusivamente a lógica de organização das empresas, colocando o cliente no centro das atenções (Lindon *et al.*, 2004).

Ao mesmo tempo que o papel do marketing na gestão das empresas se tornava primordial e independente, o seu âmbito alargara-se e ganhara escala a nível interno, com a integração e desenvolvimento de uma dimensão estratégica, em complemento à dimensão operacional promovida pela orientação pela venda (Lambin, 2000). As empresas tomaram gradualmente consciência de que para conservar e desenvolver os seus mercados não bastava procurar escoar um produto já produzido, a um preço fixo. Era necessário, antes mesmo de o produzir e de o conceber, assegurar que o produto dispunha de clientela. Para além disso, era necessário partir da análise estratégica das necessidades do mercado para decidir o que se ia produzir e o preço ao qual se venderia (Lindon *et al.*, 2004).

Por seu turno, Lambin (2000) defende que o conceito de marketing impõe-se à empresa fundamentalmente devido (1) à maturidade dos mercados e à sua progressiva saturação das necessidades, (2) à aceleração e generalização do progresso tecnológico e (3) devido à internacionalização dos mercados. Lambin defende que o comprador não procura um produto, mas sim uma solução de um problema, que será resolvido pelo produto comprado.

O resultado da evolução das orientações ou filosofias de gestão tradicionais

A orientação de marketing é uma filosofia empresarial que desafia as três orientações de gestão expostas anteriormente, tendo a sua chave na criação, entrega e comunicação de valor para os seus mercados alvo, sobrepondo-se à concorrência (Kotler, 2000).

O marketing como filosofia de gestão é, assim, como que um produto das orientações de gestão tradicionais que lhe precederam. Na verdade, ao longo do tempo, o marketing viu o seu papel e conceito enriquecerem-se, herdando, de cada uma das orientações de gestão precedentes, as várias dimensões que o compõem, à medida que ia, por um lado, respondendo aos desafios colocados pela envolvente e, por outro, aproximando-se do cliente como fonte de valor (Lindon *et al*, 2004), tal como retratado no quadro 1.

Quadro 1 - Contribuições para a evolução do papel do marketing como filosofia de gestão.

Orientação ou filosofia de gestão tradicional	Driver de acção	Domínio de contribuição
Orientação pela produção	Optimização do processo produtivo (preço de custo unitário)	Marketing operacional: preço
Orientação pelo produto	Optimização da qualidade do produto (cliente alvo de produtos)	Marketing operacional: produto
Orientação pela venda	Optimização do processo comercial (escoamento da produção)	Marketing operacional: comunicação e distribuição
Orientação pelo marketing	Conservação, desenvolvimento e optimização dos mercados (cliente como fonte de valor)	Marketing estratégico: segmentação, mercado alvo e posicionamento

Fonte: Elaboração própria.

Lindon *et al*. (2004) afirma que o marketing como filosofia de gestão é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos. Para Lambim (2000), a filosofia de gestão orientada pelo marketing implica que satisfação das necessidades e desejos do utilizador sejam o objectivo primordial de todas as actividades de uma organização. Já Kotler (2000) assume que o âmbito do marketing está na sua responsabilidade de identificação e atendimento das necessidades humanas e sociais, mas adianta que a chave para se alcançar as metas organizacionais está na identificação das necessidades dos mercados alvo, providenciando as satisfações desejadas de forma mais eficiente e eficaz que a concorrência. Tudo tem origem num mercado alvo bem definido e na

compreensão das suas necessidades, desafiando a coordenação de todas as actividades que possam afectar os clientes, de forma a produzir lucros, satisfazendo-os.

Assim, nas definições expostas, tacitamente evidenciam-se as duas importantes dimensões do marketing como orientação de gestão. Por um lado, num horizonte temporal de médio/longo prazo, o marketing estratégico, cujos conceitos nucleares são adiantados por Kotler (2000) como sendo a segmentação e o mercado alvo, aos quais Lindon *et al.* (2004) acrescenta o posicionamento estratégico face à concorrência. A razão da segmentação ou divisão do mercado está no facto de uma organização não conseguir sozinha satisfazer as necessidades de um mercado completo, tendo por isso que dividi-lo de forma a obter o mercado alvo para o qual endereçará uma estratégia. Por outro lado, à concretização prática da estratégia de marketing, num horizonte temporal de curto prazo, através de um conjunto de técnicas e ferramentas que visam dar a conhecer e valorizar produtos e serviços junto do mercado potencial, nomeadamente o marketing-mix (4P's) designa-se por marketing operacional (Kotler, 2000; Lambin, 2000; Lindon *et al.* 2004).

2.3. Os desafios e as críticas colocadas ao marketing como orientação ou filosofia de gestão

Nos últimos anos, tem sido questionado se a orientação de gestão pelo marketing é uma filosofia adequada num mundo que encara determinantes desafios demográficos e ambientais (Kotler, 2000). A ímpar convulsão que constitui o meio envolvente introduz importantes desafios à orientação de gestão pelo marketing. A globalização da economia europeia e mundial, o contínuo desenvolvimento tecnológico, a desregulamentação dos mercados, as profundas mudanças socioculturais, os movimentos ecológicos, o crescente poder da grande distribuição e, sobretudo, um novo consumidor com sentimento de poder, profissional, instruído e com novas expectativas, constituem o repto ao marketing como filosofia de gestão (Kotler, 2000; Lambin, 2000). Com isto, passou-se de um marketing extensivo para um marketing intensivo, que procura desenvolver a quota de cliente de forma agressiva. A verdade é que, assim, o marketing torna-se mais complexo devido à estagnação dos mercados e à evolução dos consumidores, torna-se também cada vez mais concorrencial, pois esta é cada vez mais forte e está em todo o lado, e também porque ganhou uma dimensão internacional notável (Lindon *et al.*, 2004).

A tentação de reduzir o marketing ao marketing operacional é particularmente grande, particularmente nos mercados em fase de crescimento rápido, onde o mercado potencial a conquistar é significativo (Lambin, 2000). Assim, é com frequência que vemos invocar a terminologia marketing sem conhecimento de causa, sendo vulgar atribuir-lhe, por obra do senso comum, uma conotação pejorativa, o que contribui para a sedimentação do seu significado de forma errónea. É comum observar em variados sectores de actividade a prática intensiva das ferramentas de marketing operacional, reflectindo todavia a orientação de gestão pela venda, privilegiando o lucro no curto prazo, através do marketing de interrupção, em detrimento do estratégico (Lambin, 2000). Este fenómeno é agravado pela elevada importância colocada no cliente/consumidor, ilustrado na forma como Lambin (2000) analisa “a soberania do comprador”. O reflexo desta sobrevalorização está na extensa e detalhada literatura no âmbito do comportamento do consumidor e no seu processo de decisão de compra, que se encerra em si mesmo, contribuindo de forma limitada para a prática da orientação de gestão pelo marketing, à luz da teoria da complexidade defendida por Ilharco (2008). Marsden (2001) desafia a distinção entre a prática e a teoria do comportamento do consumidor classificando-o como uma dicotomia tradicional, adiantando que estes constituem dois mundos mutuamente exclusivos.

Não obstante, pertinente é a questão: *“as empresas que fazem um excelente trabalho em relação à satisfação de desejos de consumidores estão necessariamente agindo segundo os melhores interesses de longo prazo dos consumidores e da sociedade?”* (Kotler, 2000).

2.4. Novo alargamento do âmbito do marketing: Emergência do marketing orientado pelo mercado

A adequação da orientação de gestão pelo marketing aos importantes desafios tecnológicos, ambientais e demográficos presentes na sociedade da actualidade resultou no alargamento do seu âmbito, estando agora ao nível da sociedade (mercado) e dos seus mais profundos interesses de longo prazo. Lambin (2000) complementa, defendendo a consideração de mais uma dimensão de marketing, além da dimensão *acção e análise* – a *cultura*.

A diferença fundamental entre a orientação de marketing e a orientação para o mercado, assegura Kotler (2000), reside no facto da primeira não considerar os potenciais conflitos entre a satisfação das necessidades dos consumidores e o equilíbrio/bem-estar social no longo prazo. A ideia de base proposta com a orientação pelo mercado sustenta que as importantes

alterações na envolvente fizeram do marketing, sobretudo o estratégico, uma função demasiado importante para se confinar à típica função de marketing (Lambim, 2000). Kotler (2000), por seu turno, reitera que este conceito requer o equilíbrio de três considerações frequentemente em conflito: a satisfação das necessidades do consumidor, a geração de lucro na actividade da empresa e o interesse público (garantindo os interesses e responsabilidades sociais a longo prazo). A orientação de marketing pelo mercado determina ou estabelece a fixação de um aspecto deixado ao acaso pela orientação de marketing: o horizonte temporal a que a estratégia e operacionalização se reporta.

Ind (2007) sugere um modelo participativo que envolva a organização em todo o seu escopo, atribuindo ao gestor de marketing o papel de lidar e liderar ambas as dimensões, a externa à organização, no sentido de estabelecer a ligação com os clientes e *stakeholders*, e a organização propriamente dita (dimensão interna), dinamizando e promovendo acções conjuntas, onde o interesse de cooperar é implícito entre os colaboradores, com vista a proporcionar uma clara e consistente experiência ao cliente ou *stakeholder*.

Conclusivamente, verifica-se que o conceito de orientação pelo mercado é mais amplo e abrangente do que o conceito de marketing tradicional, uma vez que considera inclusivamente a cultura e o clima organizacional que encorajam e facilitam a adopção dos comportamentos necessários para a aplicação com sucesso desta filosofia de gestão.

2.5. Da teoria à prática: Tendências internacionais de marketing orientado pelo mercado

Foi em resultado de um marketing tradicional obsoleto que se conceptualizou o a filosofia de gestão de marketing orientado pelo mercado. Ora, não obstante, tal como em qualquer outro domínio científico, o desenvolvimento de um conceito científico não coincide necessariamente com a sua aplicação prática, efectiva e (muito menos) imediata, sobretudo tendo em conta as naturais diferenças contextuais da envolvente, como o grau de desenvolvimento de uma determinada economia (ou país) e até o estágio do ciclo de vida que determinado sector de actividade ou indústria experiencia. Acredita-se que o desvio possa ser grande entre aquilo que o marketing pretende ser na teoria e o que, na realidade, põe em prática.

Neste âmbito, são reconhecidos comportamentos e práticas, quer do lado da procura (clientes/consumidores), quer do lado da oferta (organizações/empresas), que pretendem e

tendem a aproximar-se do, já autenticado na literatura científica (e não só), conceito de marketing como filosofia de gestão orientada pelo mercado. O laboratório de tendências internacionais de marketing da *ISCTE Business School* – o Marketing FutureCast Lab® – identificou múltiplas tendências em vários domínios do marketing, como sejam, o Comportamento do Consumidor, Preço, Marca, *Retailing*, *Online Marketing* e Estratégia de Marketing. Neste projecto de investigação, foi destacado um subconjunto dos domínios atrás referidos, cuja natureza está mais próxima do conceito de marketing como filosofia de gestão orientada pelo mercado, no seu âmbito mais alargado e amplo, nomeadamente: Marca, Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, tal como apresentado de seguida.

Marcas

As tendências contempladas no quadro 2 introduzem a Gestão de Marcas como sendo, pela superior visão de longo prazo, o domínio que mais se aproxima do que o conceito de marketing orientado pelo mercado preconiza. De facto, há produtos e serviços que já não o são. Representam, isso sim, o elo de ligação entre uma comunidade de utilizadores, que na verdade são verdadeiros embaixadores que sacralizam a marca que utilizam (adoram). A necessidade de sacralização da sociedade ocidental impacta a área de consumo que enfatiza a repetição e rituais (Dionísio *et al*, 2008). No fundo, defende-se que as marcas partilham os seus valores, paixões e motivações, de tal forma íntegra com os seus utilizadores, transpirando cortesia, respeito e não intrusão.

Quadro 2 - Principais tendências internacionais de marketing no domínio das Marcas.

Tendência	Ideia central
<i>Tribal brands/Cult brands</i>	Valor da marca transcende o funcional. Mais do que uma simples comunidade, o tribalismo conduz à sacralização da marca, cujo culto constitui o elemento comum entre os seus membros, partilhando uma paixão e até estilo de vida.
<i>Brand management as na interface management</i>	Filosofia de gestão baseada nos <i>touch points</i> com o cliente, pensando a marca de uma forma global, com vista a satisfazer toda a experiência do consumidor com a marca. Procura manter uma visão clara de como deve ser a experiência do consumidor relativamente à marca, desenvolvendo os <i>touch points</i> como um sistema integrado.
<i>Authenticity branding/Brand soul</i>	A alma da marca partilha com os seus consumidores paixões e motivações, não se tratando necessariamente de causas sociais. A integridade, os valores éticos
<i>Brand manners</i>	A relação com o público é a actuação de uma marca. Cortesia, respeito e não intrusão são maneiras de estar valorizadas pelos consumidores, num ambiente de pressão competitiva com elevadíssima concorrência comunicacional.

Fonte: tmn.

Estratégia de Marketing

Numa perspectiva geral, as tendências no domínio da Estratégia de Marketing representadas no quadro 3 reflectem o reequacionar das promessas implícitas, sobretudo, na relação com o cliente. O *set up* de serviços e produtos, a própria comunicação e suas propostas de valor mostram ajustes no sentido de acautelar as promessas feitas aos consumidores, estes, cansados, desinteressados e sem disponibilidade em processar informação inútil. São destacadas práticas com valor efectivo para o cliente, muitas vezes baseados no senso comum e em valores transparentes e honestos.

Quadro 3 - Principais tendências internacionais de marketing no domínio da Estratégia de Marketing.

Tendência	Ideia central
<i>The end of interruption marketing</i>	Práticas publicitárias que interrompem o consumidor. ROI dos investimentos em publicidade tem vindo a diminuir. Sobre-exposição, falsas promessas, expectativas frustradas geraram filtros automáticos, imunidade às mensagens de marketing. Anunciantes aumentam ruído «gritando» mais alto. Menor disponibilidade e interesse em processar informação publicitária.
<i>Meaningful marketing/Common sense marketing</i>	Adopção de práticas de marketing éticas e respeitadoras das expectativas dos consumidores. Capacidade de parar, olhar e ouvir. Uma ideia excelente é uma ideia ditada pelo bom senso. Marketing estratégico e operacional verdadeiro e honesto, que faz sentido do ponto de vista do senso comum.
<i>Value-based marketing/Trust-based marketing</i>	Empresas e marcas são transparentes, honestas e abertas, funcionando como conselheiras e parceiras dos consumidores. Estratégia de marketing é um jogo de confiança. Empresa não procura a venda bombardeando com mensagens, empresa é agente do consumidor dando <i>insights</i> valiosos para os seus problemas. Empresa não luta por margens, luta por relações que sejam activos de médio/longo prazo.

Fonte: tmn.

Comportamento do Consumidor

Tendo o conceito de marketing como filosofia de gestão orientado pelo mercado o seu principal vértice no alargamento do seu âmbito ao nível dos mais altos interesses do consumidor no longo prazo, optou-se por enquadrar e detalhar de forma mais aprofundada as tendências seleccionadas neste âmbito, constantes no quadro 4 que se apresenta na página seguinte.

Quadro 4 - Principais tendências internacionais de marketing no domínio do Comportamento do Consumidor

Tendência	Ideia central
<i>Infolust – Inforvore</i>	Mudança de paradigma: <i>consumer power</i> . Gratificação instantânea ao apreender novos conhecimentos (<i>infore</i>). Desejo inato de adquirir, interpretar e compreender informação útil (o superlativo). Efeito Google.
<i>Skip forward generation/Marketing immunization</i>	Geração impaciente, disponível para provocar mudança. O mundo existe em função das suas motivações e interesses. Ignora o que não interessa, o impossível não existe.
<i>Why generation</i>	Geração que questiona o óbvio e põe em causa valores e causas das gerações anteriores. Nasceram na era da <i>Internet</i> , são cosmopolitas e aventureiros, com valores na vida, além do emprego.
<i>Consumer generated marketing</i>	Novo paradigma: <i>pull</i> de mensagem de marketing. Consumidor participa, lidera e chega a controlar o marketing das marcas. Comunicação tende a ser bidireccional. <i>Buzz marketing (Consumer-to-Consumer – C2C)</i> não é pago pelas marcas!

Fonte: tmn.

Infolust – Inforvore

O Marketing FutureCast Lab® descreve o fenómeno *infolust* como sendo o reflexo da sociedade de informação em que estamos inseridos, baseada numa economia de informação, onde os factores chave são o acesso e a posse de informação. São adiantados, ainda, factos que comparam a aprendizagem de novos conhecimentos ao consumo de heroína, onde ambos partilham a activação dos mesmos receptores de prazer. O consumidor é assumido como sendo *infore*, revelando um desejo inato de adquirir, interpretar e compreender informação. Assiste-se à democratização da informação, ao nível das organizações são identificados e assumidos custos de conteúdos gratuitos¹ estando na sua origem, entre outros, o fenómeno precursor designado por *online oxigen*, que assume que todos precisamos da *Internet* constantemente e na verdade respiramos *Internet*, para a procura de informação relevante, útil e instantânea. Os impactos e consequências desta tendência são as práticas de *Value-based marketing/Trust-based marketing, Brand management as interface management, Why generation, Tryvertising e Twinsumers*.

Klein (2003) assegura que os consumidores implicitamente baseiam-se numa análise de custo-benefício para escolher a estratégia de pesquisa de informação, sendo que estes procuram até que o custo marginal e o benefício marginal se igualem. Contudo, a velocidade e eficiência que a *Internet* proporciona, o tempo nunca mais será o único e mais importante

¹ Fonte: Relatório *TMT Media Predictions 2009*, Deloitte.

custo de na estratégia de pesquisa, uma vez que a *Internet* impacta ambos os lados da equação mencionada.

Wong *et al.* (2004) afirma que foi a própria informação a criar um novo segmento de clientes altamente conhecedores e sábios, alertando para o facto de os *marketeers* terem de considerar o efeito que a informação provoca, pelo simples facto de se encontrar do lado deste novo e activo segmento de clientes, podendo partilhá-la com toda a facilidade. Wong *et al.* (2004) inclusivamente, invoca McKenna (1991) que, menciona que a tecnologia está a transformar a escolha e que a escolha está a transformar o mercado, e o próprio mercado sabe que as novas tecnologias os estão a conduzir até a um cenário em que o ele mesmo está em vantagem. Subjacente a esta ideia está a tendência denominada por *Consumer generated marketing*, abordada seguidamente.

Consumer generated marketing

Os consumidores estão a revelar crescentemente o seu interesse e, também, a sua capacidade e disponibilidade de contribuir para a promoção da marca e o poderoso papel do contexto social na interpretação da comunicação da marca está sedimentado e consolidado. A comunicação e publicidade como uma prática ou estratégia tem sido largamente afectada pelo efeito propulsivo pela tecnologia nos *media* (Muñiz, 2007). As novas tecnologias promoveram alterações significativas neste âmbito e as empresas passaram a lidar com consumidores que estão permanentemente ligados ao mundo, tirando partido de tudo o que têm acesso, nomeadamente da tecnologia. O forte aumento do uso de tecnologias de informação e comunicação está a transferir o poder de mercado dos produtores e fornecedores para os consumidores e clientes, promovendo o seu *empowerment*, evidenciando perigosas implicações para o marketing como filosofia de gestão. O papel desempenhado pelo marketing na tentativa de controlar de alguma forma o poder que o consumidor ganhou está reflectido no desenvolvimento de estratégias de marketing baseadas em informação centrada no consumidor (Pires *et al.*, 2006).

É o próprio consumidor a puxar a mensagem ou comunicação da empresa e facilmente recorre aos pares (*Consumer-2-Consumer*) para recolher e seleccionar a informação que aceita como relevante, pois atribuem mais confiança à experiência dos pares do que às mensagens da marca. O marketing gerado pelos consumidores é pouco controlado pelas organizações e não é pago pelo que, não sendo monitorizado ou acompanhado, poderá levar a grandes perdas a vários níveis. Esta tendência faz da *Generation C(ontent)* e da tendência *The end of*

interruption marketing os seus antecedentes, ao passo que as suas consequências provocarão o *Buzztracking* e *social networking*.

Skip forward generation. Marketing immunisation

O conceito *Skip Forward* é potenciado pela usabilidade, versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade que a tecnologia tem proporcionado aos seus utilizadores. Assim, a tecnologia tem inspirado à impaciência em muitos dos seus utilizadores que transpõem para a vida real tais necessidades saciadas pela tecnologia. As empresas têm procurado chegar a este conjunto de indivíduos através de acções, estratégias e práticas que resolvam a impaciência na utilização de determinados produtos e serviços, evitando a comunicação forçada de mensagens intrusivas e interruptivas. Com isto, estes indivíduos comportam-se de forma imunizada face ao marketing, especialmente porque fazem parte de um resultado precedente das tendências *Infolust*, *Mobile shopping*, *Mobile marketing*, entre outras. Esta tendência encontra os seus impactos na concretização das tendências *The end of interruption marketing*, *Permission marketing*, *Trust brands* e o *Neuromarketing*. Tratam-se de públicos tipicamente muito sensíveis à usabilidade na navegação *online*.

Why Generation

É uma geração que coloca tudo em causa, procuram marcas com identidade e onde se reconheçam. Encontram no consumo, muitas vezes não o produto ou serviço em si, mas o elo de ligação e identidade com determinados grupos, sendo por isso naturalmente conotados como consumistas cosmopolitas. Há uma clara alteração da postura face à geração que precede a *Why Generation*, designadamente no que toca ao vector experimentação, submissão à aventura e ao desafio – estes fenómenos fazem parte do dia-a-dia. Os indivíduos pertencentes à *Why Generation* representam a co-criação de valor, a valorização dos benefícios de marcas com valores pertinentes, a capacidade *multi-task*, a apetência por tecnologia, o individualismo e a determinação. Caracterizam-se por se afastarem da preocupação de se manterem fiéis aos seus pares, embarcando naquilo a que se chama individualismo ou *self-actualization*, que corresponde à maturidade das influências sociais (pares) nas percepções, pensamentos e comportamentos, aproximando-se do que cada pessoa é verdadeira e única (Wolfe *et al.*, 2003). É uma geração que anseia por ouvir a verdade e a sua explicação, precisa de ter um significado para a sua vida, é empreendedora, procura flexibilidade, sentimento de grupo, personalização, protagonismo e oportunidades de experimentação. Geração catalisada pelas tendências *Global individualism*, *Infolust*(*Inforvore*,

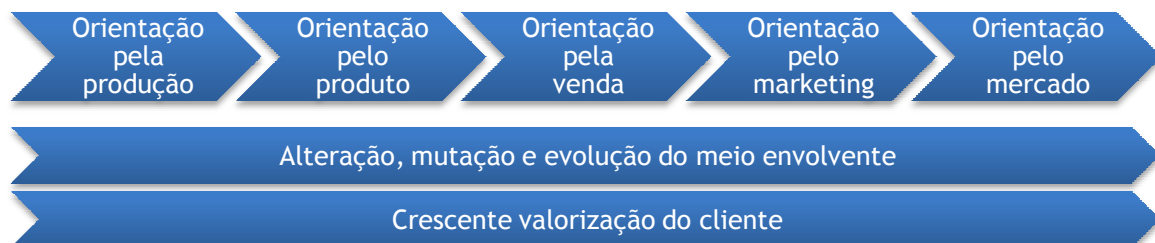
Generation C(ontent). Por sua vez, os seus impactos observáveis pela existência de *Brand manners* e *Brands with soul*, *Tribal brands*, *Prosumption*.

Sumariamente foram, então, expostos alguns comportamentos que enfatizam desenvolvimentos práticos no sentido de acompanhar o último alargamento do âmbito da teoria da orientação de marketing pelo mercado como filosofia de gestão, com especial destaque para as evidências ao nível do Comportamento do Consumidor, uma vez que estas são o *enabler* para o desenvolvimento estratégias e práticas que vão ao encontro dos desafios por estes colocados.

2.6. Análise crítica à revisão da literatura e quadro conceptual de referência

As escolas de pensamento no âmbito das filosofias de gestão concluem que, ao longo do tempo, estas desenvolveram-se fundamentalmente devido à permanente mutação do complexo meio ambiente, aproximando-se, gradual e assertivamente do cliente como fonte directa de valor e razão última da sua existência, dando assim origem, no seio do conhecimento científico e académico, ao conceito de marketing orientado pelo mercado como filosofia de gestão (ver quadro 5, em baixo).

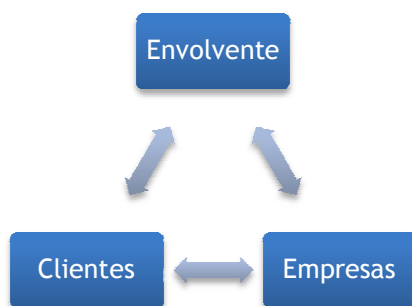
Quadro 5 - Representação da evolução das orientações de gestão de origem à orientação de marketing pelo mercado.



Fonte: Elaboração própria.

No âmbito do desenvolvimento conceptual da orientação pelo mercado, são identificados comportamentos concretos que testemunham, por um lado, o caminho percorrido pelas organizações no sentido de se remeterem aos desafios colocados, e por outro lado, a emergência de um novo consumidor, tendo estas evidências sido enriquecidas, ao longo do tempo, por interacções recíprocas e sinergias mútuas entre empresas, clientes e a envolvente (ver quadro 6 na página seguinte).

Quadro 6 - Representação da emergência e desenvolvimento das tendências internacionais de marketing.



Fonte: Elaboração própria.

As tendências internacionais de marketing identificadas e analisadas no âmbito do referido laboratório de investigação académica, reflectem os mais recentes esforços, práticas e comportamentos de empresas e clientes percorrendo, numa dimensão aplicada, o trecho já esboçado e delineado pela investigação científica. Organizam-se, num primeiro nível, pelo conjunto das práticas e comportamentos demonstrados pelos consumidores ou clientes (procura) e pelo conjunto de acções, actividades ou estratégias dos agentes empresariais (oferta). Neste último conjunto, num segundo nível, as tendências são observáveis segundo a sua natureza mais estratégica ou operacional, e, num terceiro e último nível, tal como o referido laboratório as organiza, isto é, por domínio de marketing (ver quadro 7, em baixo).

Quadro 7 - Síntese organizativa das tendências internacionais de marketing identificadas no âmbito do Marketing FutureCast Lab®.



Fonte: Elaboração própria.

Em suma, transversalmente ao exposto, sem dúvida que o impacto, sobretudo, da contínua evolução tecnológica, quer no comportamento dos indivíduos, quer no desenvolvimento económico, social e cultural, provocaram a emergência de uma tendência global no âmbito da orientação pelo mercado. De facto, o grande destaque verificado nos últimos tempos, foi, sem dúvida, o *empowerment* do indivíduo no seio do seu contexto social e nos variados papéis que este desempenha na sociedade, dando origem a um *novo* consumidor, ao qual deverão

corresponder *novas* práticas e estratégias de marketing, sob pena de ser desperdiçado o potencial das valiosas oportunidades de mercado por *ele* criadas.

CAPÍTULO III – ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.1. Introdução

No seio do enquadramento teórico exposto no capítulo anterior emergem os objectivos de investigação que, desdobrados na forma de questões de investigação, orientam todo o corrente trabalho científico. É neste contexto que se insere o presente capítulo ao longo do qual é descrita detalhadamente a abordagem metodológica adoptada, bem como as opções metodológicas tomadas e respectivas justificações, passando pela definição do processo de amostragem, instrumentos de recolha de dados, técnicas de tratamento e análise de dados, entre outras opções metodológicas determinantes para operacionalizar este projecto.

3.2. Âmbito de investigação

O conceito de marketing como filosofia de gestão orientada pelo mercado evoluiu ao longo do tempo, pese embora a sua aplicação empresarial ainda diste, naturalmente, do que o próprio conceito preconiza. É neste *gap* teórico-prático identificado previamente na revisão de literatura que se enquadra a presente investigação. Contudo, surgem tendências em vários domínios do conceito de marketing que, na sua essência, manifestam a aproximação da prática à teoria, isto é, começam a haver evidências da adopção de estratégias e práticas empresariais de acordo com o instituído pelo conceito de marketing orientado pelo mercado.

Um conjunto de evidências empresariais da aplicação da teoria foi identificado no primeiro laboratório europeu de análise e de investigação aplicada de tendências internacionais de marketing – o Marketing FutureCast Lab® – cuja missão assumidamente é a produção e antecipação de novos cenários com impacto no contexto empresarial, mediante o estabelecimento de inúmeras parcerias com Empresas Associadas, representativas dos principais sectores de actividade. Neste momento conta com 21 empresas no consórcio, entre elas a tmn, líder nacional no sector das telecomunicações móveis. Este laboratório foi criado no Centro de Investigação e Formação em Marketing (GIEM) da *ISCTE Business School* e actua sobre vários domínios de marketing, tal como referenciado no capítulo anterior. Ainda assim, uma vez que a teoria relativa ao marketing orientado pelo mercado atribui elevada importância ao domínio do comportamento do consumidor, defendendo que as organizações deverão considerar a satisfação das suas necessidades num horizonte temporal de médio/longo prazo, optou-se por considerar para esta investigação um subconjunto das

mesmas, dada a sua relevância e importância no contexto teórico. Adicionalmente, a explosão do desenvolvimento tecnológico tem provocado, e certamente continuará a provocar, em diversos sectores de actividade económica, fortes impactos no comportamento do consumidor, principal *driver* de análise e acção por parte do tecido empresarial, segundo o postulado na teoria da orientação pelo mercado já descrita. De facto, assistimos paulatinamente, como reflexo da inovação tecnológica (entre outros importantes factores), à mutação das percepções, das atitudes e dos comportamentos dos consumidores que, em última análise, resultam no seu próprio *empowerment*, especialmente nos países mais desenvolvidos, tal como referido no capítulo anterior. Pode-se, então, afirmar que as tendências do comportamento do consumidor identificadas no âmbito do Marketing FutureCast Lab®, constituirão verdadeiras oportunidades de mercado, podendo ser capitalizadas de acordo com a orientação de gestão empresarial adoptada por cada organização, desde que reconhecidas pelos seus gestores.

Procurando potenciar a experiência profissional do investigador, este trabalho centra-se nos desafios colocados à actual orientação de gestão adoptada pela tmn como Empresa Associada ao Marketing FutureCast Lab® e operador do sector das telecomunicações móveis. As características deste sector de actividade económica revelam-se um verdadeiro desafio ao conceito de marketing orientado pelo mercado, evidenciando a relevância da presente investigação científica. Por um lado, o grande potencial de crescimento deste mercado, em muito suportado e alavancado pelo desenvolvimento tecnológico – impressionantemente absorvido pelo mercado a nível global – em conjunto com a elevada intensidade concorrencial, motivam a que os agentes que operam neste sector se manifestem (ainda) de acordo com orientações de gestão prévias à recente orientação pelo mercado, preferindo muitas vezes o marketing operacional (que reflecte a orientação pela venda) em detrimento de orientações de gestão de âmbito mais alargado, nomeadamente a orientação pelo mercado. Surgem, por outro lado, tendências que se revelam verdadeiras oportunidades de mercado, estimulando a gestão do negócio das telecomunicações móveis. Exemplos dos inúmeros reptos que actualmente se colocam à forma tradicional como os operadores móveis *orientam* a sua actividade na gestão do negócio, tanto no curto prazo, como no longo prazo, não faltam. Estamos numa época onde a mobilidade é a chave de muitas soluções, onde o *mobile advertising* encontra o seu significado; a televisão é reinventada, não só no seu formato tradicional, mas também no formato *mobile*; os próprios mercados se tornam anti-sociais

graças às redes sociais *online*, o *malvertising* emerge como ameaça às marcas, entre muitos outros.

3.3. Objectivos e questões de investigação

Após uma breve reflexão ontológica e epistemológica sobre a área científica deste projecto, no seio do contexto atrás exposto emerge o principal objectivo de investigação. Procurando potenciar a experiência profissional do investigador, beneficiando do papel da tmn como Empresa Associada ao Marketing FutureCast Lab®, pretende-se realizar um estudo exploratório acerca do efeito provocado nos seus clientes, em termos de percepção, atitude e comportamento, tendo em conta a sua acção estratégica e operacional perante oportunidades de mercado subjacentes nas tendências de comportamento do consumidor identificadas naquele laboratório, à luz da teoria do marketing como filosofia de gestão orientada pelo mercado.

Dada a natureza exploratória do objectivo e o facto de estar inserido num complexo contexto de mercado, optou-se por abordar o problema de forma bilateral, isto é, foi dividido nos dois focos fundamentais de estudo que se seguem:

1. Perspectiva da empresa (tmn): Orientação de gestão empresarial perante oportunidades de mercado inerentes a tendências do comportamento do consumidor;
2. Perspectiva dos clientes: Resultado da orientação de gestão empresarial nas percepções, atitudes e comportamentos dos clientes.

Para orientar toda a investigação no sentido de atingir o seu objectivo principal, foram, então, formuladas as principais questões de investigação decorrentes dos focos de análise já referidos anteriormente:

1. *«Qual a percepção, a atitude e o comportamento dos gestores da tmn face às oportunidades de mercado implícitas nas tendências do comportamento do consumidor?»*
2. *«Qual a percepção, a atitude e o comportamento dos clientes da tmn face à sua acção estratégica e operacional efectiva, levada a cabo no âmbito das oportunidades de mercado implícitas nas tendências do comportamento do consumidor?»*

No seguinte ponto será explicada e detalhada a forma como se pretende operacionalizar e conduzir o trabalho de campo de análise, recolha, tratamento e apresentação de resultados.

3.4. Abordagem de investigação

Focalizando o estudo na perspectiva da empresa, tomou, assim, lugar um estudo exploratório de carácter introdutório, procurando compreender o enquadramento da orientação de gestão adoptada e praticada pela tmn junto dos seus clientes, através de um levantamento pouco extensivo das práticas endereçadas pela tmn às tendências do comportamento do consumidor, no sentido de capitalizar as oportunidades de mercado que lhes estão subjacentes. Posteriormente, e já com foco no estudo da perspectiva dos clientes, impôs-se compreender quantitativamente o impacto desse conjunto de práticas recolhidas (ou evidências concretas de acção da tmn no mercado) nas percepções, atitudes e comportamentos dos seus clientes. A chave enriquecedora deste projecto reside precisamente na necessidade de uma análise de confrontação de resultados entre a perspectiva da tmn e a perspectiva dos seus clientes. No quadro 8 que se segue sumarizam-se as duas fases constituintes do projecto de investigação.

Quadro 8 - Quadro-resumo da abordagem metodológica.

Fase	Tema	Alvo de análise	Método de investigação
1	Orientação de gestão perante oportunidades de mercado inerentes a tendências do comportamento do consumidor	A tmn, representada pelos seus gestores	Estudo Exploratório – Qualitativo
2	Resultado da orientação de gestão empresarial nas percepções, atitudes e comportamentos dos clientes	Uma amostra de clientes tmn	Análise Estatística – Quantitativo

Fonte: Elaboração própria.

3.5. Opções metodológicas do estudo qualitativo

O estudo exploratório, também conhecido como “*experience survey*”, consiste no “parecer de uma amostra de pessoas que podem contribuir com algumas ideias e conhecimentos relativos ao fenómeno a investigar” (Churchill, 1979, p.66). Procurando aproximação ao fenómeno a investigar – manifestações estratégicas e operacionais do aproveitamento de tendências de mercado – optou-se por consultar através de entrevista² quadros de gestão representativos com poder de decisão efectivo no que toca a oportunidades no mercado de telecomunicações móveis. A opção pela entrevista como método de recolha de informação está no facto de, não raras vezes, estas serem o ponto de partida necessário à recolha de informação essencial para

² Para mais detalhes deverá consultar na página 47 o Anexo I – Guião de entrevista semi-estruturada.

abordar o estudo de um problema ou simplesmente poder entendê-lo, sucedendo-lhe muitas vezes análises mais profunda, com recurso a técnicas quantitativas (Miquel *et al.*,1997).

Os dados obtidos através de entrevista, particularmente adequada para captar as ideias, pensamentos e opiniões das pessoas, as suas atitudes e motivações (Sayre, 2001), foram tratados e analisados de acordo com a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2003), a qual inclui um conjunto alargado de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos, de descrição do conteúdo das mensagens.

O estudo qualitativo que se apresenta centrou-se no enquadramento e discussão crítica de tendências, mediante uma entrevista semi-estruturada sobre o estudo da:

- Percepção: Identificação da ocorrência das tendências no mercado das telecomunicações móveis
- Atitude: Avaliação das tendências como oportunidade de mercado no contexto do negócio de telecomunicações móveis da tmn
- Comportamento: Aplicação estratégica ou prática concreta para os seus clientes, ilustrando a forma através da qual se pretende capitalizar a oportunidade de mercado (o resultado da análise desta variável foi determinante para o prosseguimento do presente projecto de investigação).

O estudo exploratório envolveu várias etapas até à sua conclusão. Em primeiro lugar, houve necessidade estreitar o escopo de tendências identificadas pelo Marketing FutureCast Lab®, inferir a importância dos domínios de marketing quer para a tmn, quer para a investigação e, por fim, a sua adaptabilidade ao sector das telecomunicações, pelo que se procedeu a um breve estudo exploratório preliminar, com o objectivo de determinar um subconjunto das mesmas, tal como já explicado oportunamente. Para tal, estabeleceram-se vários contactos prévios junto do Membro do *Advisory Board* representante da tmn nesse laboratório – Dra. Filipa Nascimento – que amavelmente me recebeu, promovendo o contacto com a Dra. Susana Fernandes, gestora envolvida e participativa com regularidade no dito laboratório. O estudo qualitativo propriamente dito foi aplicado a um conjunto de 4 gestoras da tmn de áreas de actuação distintas, por indicação da Dra. Susana Fernandes. Cada entrevista teve a duração aproximada de 30 minutos e decorreram de 13 a 17 de Abril de 2009 nas instalações da tmn, no Edifício Marconi, Avenida Álvaro Pais, Lisboa.

3.6. Opções metodológicas do estudo quantitativo

A opção pelo estudo quantitativo é justificada pela profundidade e suporte quantitativo que se pretende dar à estudo da perspectiva do cliente, como principal *driver* a considerar na orientação de gestão pelo mercado. O estudo quantitativo consistiu na preparação e na aplicação de um inquérito por questionário a clientes de telecomunicações móveis³, com base nos resultados obtidos no estudo qualitativo que lhe precedeu. O propósito deste questionário está no estudo da:

- Percepção: Qual a percepção dos clientes tmn acerca das práticas efectivas da tmn?
- Atitude: Percepção: Qual a atitude dos clientes tmn sobre as práticas efectivas da tmn?
- Comportamento: Qual o comportamento dos clientes tmn face às práticas efectivas da tmn?

O instrumento de recolha de dados do estudo quantitativo organizou-se em três grandes grupos de questões. Em primeiro lugar foram dispostas as questões relativas às quatro tendências do domínio do comportamento do consumidor, cada uma devidamente fraccionada por percepção, atitude e comportamento. Seguiu-se um conjunto de questões com o objectivo de caracterizar a amostra em termos de perfil de cliente de telecomunicações móveis e, por fim, também, em termos sócio-demográficos.

Este questionário foi alvo de um pré-teste, desenvolvido junto de professores com larga experiência em investigação científica na área do marketing, investigadores a tempo inteiro no Marketing FutureCast Lab® e um conjunto de profissionais com carreira consolidada no sector das telecomunicações móveis. Em resultado do pré-teste, uma das práticas efectivas levadas a cabo pela tmn (Usabilidade do site) foi suprimida da análise comportamental, opção motivada pela dificuldade na formulação de uma questão esclarecedora para qualquer cliente de telecomunicações.

O questionário foi aplicado com recurso à tecnologia Google Docs, que permite a criação e alojamento *online* de formulários para resposta. Previamente testada antes do derradeiro lançamento, esta tecnologia de utilização fácil e intuitiva, permite o acesso ao formulário em qualquer lugar, desde que com acesso à *Internet*. A opção pela aplicação de inquéritos no âmbito de investigação científica por intermédio do meio virtual – *online* – apresenta inequívocas vantagens no que toca à sua rapidez de aplicação e obtenção de respostas, e no

³ Para mais detalhes deverá consultar na 49ª página o Anexo II – Réplica do questionário aplicado.

caso específico da tecnologia Google Docs, o seu alojamento automático num ficheiro informático, facilmente exportável para aplicações de análise de dados, proporcionando significativas poupanças de custos monetários e temporais na sua aplicação.

Foi utilizado um método de amostragem não aleatório ou intencional, tendo em conta os constrangimentos temporais e económicos. A amostra foi recolhida por conveniência através da técnica de *snowball*. Este método foi promovido através de vários meios, nomeadamente a lista de contactos pessoais, através da publicação de campanhas *online* de Anúncios SAPO e Google *AdWords*, através da presença em redes sociais *online*, listas de distribuição oficial de correio electrónico da ISCTE *Business School* e da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.

Através do *software* informático designado por *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), procedeu-se ao tratamento preliminar dos dados recolhidos, pela (re)codificação das respostas de determinadas questões (variáveis). Seguidamente, a análise propriamente dita aos dados recolhidos foi orientada numa primeira fase pela Análise de Estatística Descritiva com vista à obtenção da caracterização geral da amostra e também à exploração da base de dados recolhida. Numa segunda e última fase, a análise dos dados recolhidos foi orientada pela Análise Estatística Indutiva, procurando tirar conclusões para um domínio mais vasto, através da combinação da aplicação de testes estatísticos paramétricos, para a comparação das médias entre as variáveis atitudinais e comportamentais (Teste *t* para amostras emparelhadas), e de testes não paramétricos, para a comparação da distribuição entre as mesmas variáveis (Teste de Wilcoxon).

3.7. Conclusão

A abordagem metodológica apresentada neste capítulo procurou, em primeiro lugar, focar o escopo teórico de referência que condiciona a recolha e análise de *findings* do presente estudo. Após a identificação dos objectivos e respectivas questões de investigação no seio do referido enquadramento, estabeleceu-se que a orientação de gestão de uma empresa, dada a sua natureza contextual complexa, motivou a opção pela elaboração de um estudo dividido em dois focos de estudo – a perspectiva da empresa e a perspectiva dos clientes – complementando métodos de investigação qualitativos e quantitativos que, pela sua confrontação, enriquecem a investigação na obtenção de resultados de acordo com os objectivos estabelecidos.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1. Introdução

Uma vez descritos e detalhados os objectivos deste projecto, respectivas questões de investigação, abordagem e opções metodológicas associadas, o trabalho de operacionalização no terreno tomou lugar tal como estipulado em termos metodológicos, dedicando-se este capítulo à apresentação dos resultados obtidos, após a sua recolha e respectivo tratamento.

Tal como oportunamente referido, este projecto de investigação compreende, por um lado, um estudo qualitativo de carácter exploratório onde está subjacente a perspectiva da empresa, cujas práticas estão em estudo. Por outro lado, a perspectiva dos clientes está contemplada no estudo quantitativo, desenvolvido posteriormente com base nos resultados obtidos no estudo qualitativo. De seguida serão detalhados os resultados obtidos em ambos os estudos.

4.2. Estudo qualitativo

Na verdade, o estudo qualitativo compreendeu duas fases. De facto, após a revisão bibliográfica e alguma reflexão ontológica e epistemológica, houve necessidade de fazer uma abordagem preliminar no sentido de definir uma linha de investigação relevante e enquadrada com o sector das telecomunicações móveis. Seguidamente, realizou-se o referido estudo da perspectiva da empresa face às tendências do comportamento do consumidor, já numa óptica de maior profundidade analítica.

4.2.1. Fase preliminar

A fase preliminar englobou, primeiramente, o desenvolvimento de vários contactos no sentido de assegurar a realização deste projecto à luz da experiência profissional do investigador. Determinando o *kick-off* do projecto de investigação, a primeira reunião tomou lugar na sede da tmn com a Dra. Filipa Nascimento, Membro representante da tmn no *Advisory Board* do Marketing FutureCast Lab®, onde foi dado conhecimento da intenção e obtido o acordo (ainda que informal) de desenvolvimento do presente projecto de investigação com base na participação da tmn como Empresa Associada ao referido laboratório de marketing. Foi garantido, assim, o contacto com a Dra. Susana Fernandes que, prestando um importantíssimo e notável acompanhamento ao longo desta investigação, garantiu total acesso à informação

enviada periodicamente pelo laboratório às suas Empresas Associadas, nomeadamente os *digests* de caracterização das tendências nos vários domínios de marketing e respectivos relatórios analíticos (resultado da investigação científica).

Dando seguimento à preparação da revisão de literatura, estabeleceu-se novamente contacto com a Dra. Susana Fernandes de modo a determinar uma linha de investigação relevante para o negócio das telecomunicações móveis, particularmente para a tmn, considerando a sua experiência no sector e ainda o interesse e a sensibilidade do investigador. Estabeleceu-se nessa reunião que, de acordo com selecção prévia do conjunto de domínios de marketing cuja natureza é mais próxima da orientação de marketing pelo mercado (Marcas, Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor), o domínio do Comportamento do Consumidor é aquele que melhor reflecte toda a acção de uma empresa que esteja orientada para o mercado. Da avaliação das tendências sugeridas pelo laboratório neste domínio, foram apuradas as tendências que, segundo a Dra. Susana Fernandes reúnem mais evidências de acção por parte da tmn (ver quadro 9, em baixo).

Quadro 9 - Conjunto de tendências do comportamento do consumidor em análise.

Tendência	Ideia central
<i>Infolust – Inforvore</i>	Desejo inato de adquirir, interpretar e compreender informação útil (o superlativo). Efeito Google.
<i>Skip forward generation/Marketing immunization</i>	Geração impaciente, o mundo existe em função das suas motivações e interesses. O impossível não existe.
<i>Why generation</i>	Geração que questiona o óbvio e nasceu na era da <i>Internet</i> , com valores na vida, além do emprego.
<i>Consumer generated marketing</i>	<i>Pull</i> de mensagem de marketing, <i>buzz consumer-to-consumer</i> não é pago pelas marcas.

Fonte: Elaboração própria.

Com este resultado, foram indicados pela tmn gestores das áreas de (1) comunicação no segmento de consumo, (2) patrocínios e organização de eventos, (3) *Internet* e SMS e (4) por último da área das Lojas, que, dada a natureza das suas funções, poderiam revelar um conjunto de práticas efectivas levadas a cabo junto dos seus clientes num horizonte temporal passado limitado até 2 anos. Seguiram-se reuniões de *follow-up* com a tmn que promoveram o ajustamento das expectativas face a este projecto de investigação científica, alinhando-as de acordo com os objectivos delineados.

Assim, após alguma reflexão sobre a revisão bibliográfica, seguiu-se uma reunião junto de uma equipa de investigadores e coordenadores do Marketing FutureCast Lab® que permitiu imputar a sua valiosa experiência neste projecto de investigação, ajudando a clarificar e a

apurar a integração do conhecimento científico produzido pelo laboratório no âmbito da teoria do marketing orientado pelo mercado, bem como a consolidar a visão sobre as tendências de marketing, permitindo conseqüentemente refinar a formulação dos objectivos de investigação e respectivas questões de investigação.

Em conclusão, é importante referir que os contactos exploratórios desenvolvidos nesta fase preliminar, quer junto de gestores da tmn, quer junto da equipa de investigadores do Marketing FutureCast Lab®, constituíram em última análise um pré-teste ao quadro conceptual de referência já apresentado no Capítulo I, determinante no impacto da definição do âmbito, objectivos e questões de investigação apresentados no Capítulo II.

4.2.2. Estudo da perspectiva da empresa

Através do estudo das dimensões *percepção* e *atitude* dos gestores da tmn face às tendências do comportamento do consumidor pretende-se, numa primeira instância, abordar de forma exploratória a orientação de gestão adoptada actualmente na tmn. Seguidamente, esta fase procura, antes de mais, validar junto de cada um dos profissionais indicados o subconjunto de tendências pré-seleccionadas, procurando refinar e despistar a pertinência do objecto de investigação para a investigação científica e, simultaneamente, para o negócio. No entanto, o principal objectivo deste estudo qualitativo junto de gestores foi o de apurar um conjunto de práticas que evidenciem a intenção de capitalizar oportunidades de mercado subjacentes em tendências de mercado no domínio do comportamento do consumidor, por forma a dar seguimento ao projecto de investigação, através do estudo quantitativo sobre a perspectiva dos clientes.

O estudo da perspectiva da empresa foi realizado por intermédio de entrevistas semi-estruturadas a cada um dos gestores da tmn identificados na fase preliminar. Todas as entrevistas foram conduzidas na sua sede de 20 a 24 de Abril de 2009, cujos resultados foram tratados mediante a análise de conteúdo.

Estudo das dimensões percepção e atitude dos gestores tmn

O estudo conjunto das dimensões *percepção* e *atitude* dos gestores tmn permitiu, não só garantir a relevância das 4 tendências pré-seleccionadas para a investigação e para o negócio, mas também permitiu conhecer a orientação de gestão adoptada pela tmn num determinado contexto específico.

Ao nível da dimensão *percepção*, o resultado da análise de conteúdo das entrevistas permitiu, de uma forma geral, concluir que os gestores tmn têm conhecimento da ocorrência das 4 tendências apresentadas, identificando-as como estando a ocorrer na sociedade portuguesa e, portanto, no mercado nacional. Ainda assim, metade dos gestores admitiram não conseguir distinguir convenientemente a tendência *Skip Forward Generation* da tendência *Generation Why* e, segundo a Dra. Rita Fernandes, a primeira poderia, eventualmente, estar incluída na segunda, sendo esta mais abrangente. Pese embora este constrangimento, ainda segundo a Dra. Rita Fernandes, cerca de 70% dos actuais clientes da tmn são parte integrante do conjunto de consumidores que, pelos seus comportamentos, caracterizam as tendências apresentadas. Esta gestora defende que os indivíduos característicos da *Skip Forward Generation* são selectivos, mas fundamentalmente curiosos, procurando estar “na crista da onda”, aderindo a serviços através da *Internet* e do telemóvel, por exemplo.

Por seu turno, a Dra. Isabel Corte Real e Dra. Inês Ferreira, responsáveis pela área de patrocínios e organização de eventos próprio, acrescentam que as funções que exercem estão intimamente ligadas com a resposta aos desafios hoje colocados ao sector das telecomunicações, englobando as tendências do comportamento do consumidor apresentadas.

A gestora do canal *Internet* e SMS, Dra. Célia Figueira, destaca o crescendo de importância destes canais, que chegam a exercer a função de “espelho”, sendo praticamente mandatário privilegiar este meio como forma de actualizar a base actual de clientes face às novidades que vão surgindo. Segundo esta gestora, ainda se assiste ao aumento do número de horas passadas a navegar na *Internet*, sendo mesmo uma plataforma onde muitos investem o seu tempo a escrever, a pesquisar, a ouvir música, ver vídeos, entre muitos outros, o que reforça a importância destes canais. A *Internet* deixou de ser um local privilegiado apenas à pesquisa, evoluindo para as plataformas 2.0 que prevêm a interacção entre os utilizadores, potenciando o *social networking* através dos mais diversos conteúdos. “Estamos perante uma geração que adora o desafio, adora o jogo” e proporcionar uma experiência há muito que é o suporte à fidelização do cliente, assume a Dra. Célia Figueira.

A propósito do conceito de experiência surgem os diversos esforços no sentido de corresponder ao serviço prestado ao cliente em loja, meio ainda muitas vezes privilegiado para resolução de problemas. Segundo a Dra. Alexandra Vinhas, as lojas da tmn procuram ser um local de entretenimento, com várias atracções focalizadas no negócio da tmn.

Assim, em suma, no que às dimensões *percepção* e *atitude* diz respeito, os resultados obtidos nas diversas entrevistas realizadas reúnem consenso. De facto os gestores tmn identificam e valorizam no contexto do negócio das telecomunicações móveis as tendências do comportamento do consumidor, identificadas no âmbito do Marketing FutureCast Lab®, como verdadeiras oportunidades de mercado que, inclusive, estão intimamente ligadas à natureza tecnológica do sector.

Estudo da dimensão comportamento dos gestores tmn

Com as evidências recolhidas ao nível da dimensão *percepção* e *atitude*, rapidamente se confundiu a necessidade de compreender o comportamento perante as referidas tendências, no sentido de isolar os factores que conduzem à capitalização destas tendências no âmbito do plano estratégico delineado internamente pela tmn. Assim, ao longo das entrevistas conduzidas, foi efectuado um levantamento das práticas ou evidências de acção da tmn perante o mercado nos últimos 24 meses (aproximadamente), que se sintetizam no quadro 10 que se segue:

Quadro 10 - Levantamento de práticas ou evidências de acção da tmn face ao mercado.

Referência	Breve descrição
“Batalha de almofadas”	Durante a semana académica, promotores devidamente caracterizados promoviam <i>moches</i> aos estudantes, saltando sobre outros estudantes com ajuda de almofadas
Sudoeste	Festival de verão onde a tmn assume grande papel de destaque através do patrocínio principal e diversas novidades de ano para ano
Associações de Estudantes	A reserva de bilhete para o festival de verão Sudoeste através da associação de estudantes garantia também a reserva de uma tenda na zona tmn para não haver preocupação com o lugar
Site institucional	Melhoria da usabilidade e pesquisa de informação
Moche	Tarifário e conceito vantajoso ao nível da comunicação entre outros clientes com o mesmo tarifário (<i>moches</i>)
Conteúdos móveis	Jogos, músicas, toques, fotografias, entre muitos outros, para utilização no telemóvel
Presença em redes sociais <i>online</i>	Criação de um perfil tmn institucional como forma de estar em plataformas onde cada vez mais pessoas estão (Hi5, Facebook)
Smart BungeeCar	Bungee Jumping dentro de um carro Smart em pleno Sudoeste
Tela Moche	Apelo à participação dos clientes para fazerem parte de um <i>outdoor</i> , participando activamente na comunicação da marca
Experimentação de telemóveis em loja	Em situações semelhantes ao dia-a-dia
Ecrã táctil em loja	Para conhecer e comprar telemóveis
Guestlist	Grupo de interacção <i>online</i> , para o qual há surpresas inesperadas. Grupo de acesso restrito e mediante critérios de entrada a definir pelo operador.
Patrocínio eventos musicais e desportivos	BlueManGroup, Estoril Open, Bancadas do Estádio da Luz, entre outros.

Após uma breve reflexão sobre os dados recolhidos e respectiva análise cuidada, as práticas recolhidas foram reorganizadas, sendo devidamente alocadas ao conceito que suporta cada uma das tendências do comportamento do consumidor em análise, resultando assim no *output* necessário à prossecução do projecto de investigação, pela análise quantitativa da perspectiva dos clientes face às mesmas.

Infolust – Inforvore

Presença em redes sociais online	Criação de um perfil oficial para interacção com outros utilizadores
Promoção de conteúdos móveis	Promoção da utilização de serviços informativos, músicas, wallpapers, alertas

Skip forward generation/Marketing immunization

Melhorias na usabilidade do site	Facilidade de navegação, resolução de problemas e estabelecimento de contacto
Experimentação de telemóveis em loja	Disponibilização de telemóveis para experimentação próxima da realidade
Ecrã táctil em loja	Disponibilização de grande ecrã táctil para conhecer e comparar telemóveis em loja

Why generation

Sudoeste	Festival de verão de grande dimensão, pleno de festa, desafios, novidades e surpresas
Moche	Comunicações vantajosas entre Moches, conceito de rede irreverente

Consumer generated marketing

Guestlist	Grupo de interacção online para o qual estão preparadas supresas sem aviso
Wiki	Plataforma de interacção com cliente, exposição de dúvidas, ajuda, apoio técnico...

4.3. Estudo quantitativo

Tendo sido o estudo qualitativo destinado a estudar a perspectiva da empresa, fazendo o levantamento de um conjunto de práticas efectivas levadas a cabo pela tmn para com o seus clientes, o estudo quantitativo destina-se, por sua vez, a estudar a perspectiva dos clientes, mais propriamente as suas percepções, atitudes e comportamentos face às referidas práticas.

Este estudo foi disponibilizado no meio virtual (*online*) durante 5 dias, de 08 a 12 de Maio de 2009, tendo recolhido 1.016 respostas, sendo que 41% dos respondentes afirma ser cliente

exclusivo tmn, isto é, assume não estar fidelizado simultaneamente a outro operador móvel. Já 30% dos respondentes confessam ser cliente tmn e, simultaneamente, cliente de outro operador móvel, ao passo que 29% dos respondentes correspondem a clientes de outros operadores móveis concorrentes da tmn.

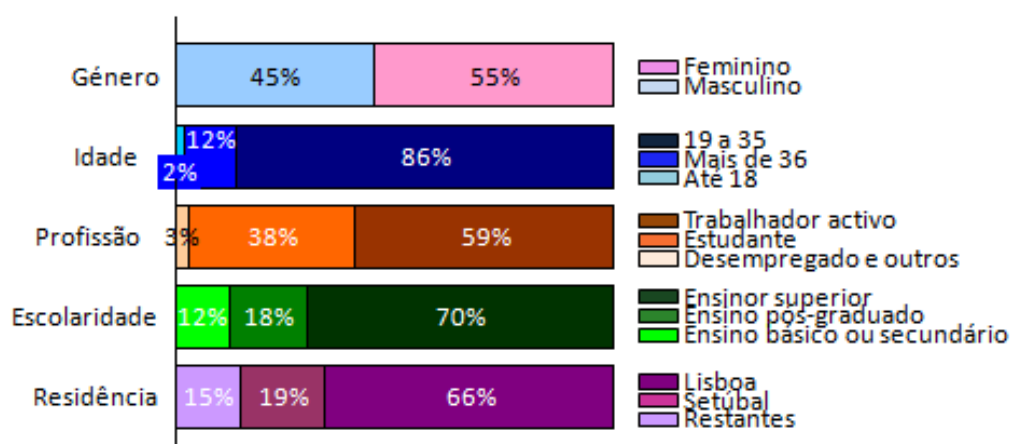
No entanto, de acordo com o âmbito de investigação oportunamente detalhado, o presente estudo quantitativo procura explorar a perspectiva dos clientes tmn – suas percepções, atitudes e comportamentos – face às práticas concretas do seu operador, pelo que, nesse contexto, para este estudo foi considerado um subconjunto da amostra recolhida, totalizando 721 clientes tmn (cerca de 71% dos dados recolhidos).

4.3.1. Descrição da amostra recolhida

Perfil sócio-demográfico⁴

Tal como o gráfico 1 o demonstra, a amostra recolhida é composta por um maior número de respondentes do género feminino, representando cerca de 55% da amostra, sendo os restantes do género masculino (45%). A esmagadora maioria dos inquiridos (86%) tem idade compreendida entre os 19 e 35 anos e, no que toca à ocupação profissional, os trabalhadores activos e os estudantes são as categorias melhor representadas, com cerca de 60% e 38% respectivamente. Na amostra recolhida predominam indivíduos que num futuro próximo atingirão ou já atingiram a graduação superior (~70%) e ainda indivíduos residentes em Lisboa (~67%) e Setúbal (~20%).

Gráfico 1 - Resumo da caracterização sócio-demográfica da amostra.

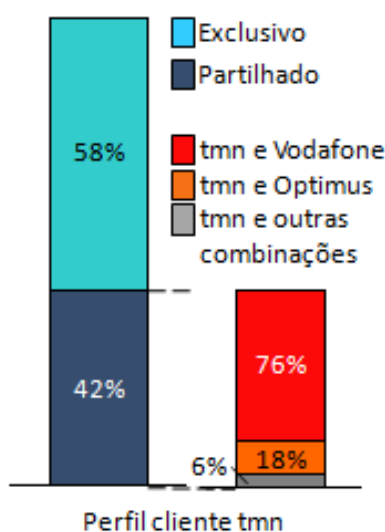


⁴ Para mais detalhes deverá consultar na página 58 o Anexo III – Descrição da amostra de clientes tmn recolhida.

Perfil de cliente tmn

Tal como já adiantado, uma proporção significativa dos inquiridos assume ser cliente tmn e, em simultâneo, também de outro operador móvel (ver gráfico 2). Reportando-nos ao universo de clientes tmn inquiridos, destes, cerca de 42% afirma estar nessa condição, sendo que a sua maior fatia corresponde aos clientes partilhados com a Vodafone (~32%), seguidos pelos clientes partilhados com a Optimus (~7,5%) e, por último, 2,5% representa um conjunto de combinações de operadores móveis, incluindo a tmn.

Gráfico 2 - Resumo da caracterização do perfil de cliente tmn da amostra.



4.3.2. Estudo da perspectiva dos clientes

O estudo da perspectiva dos clientes é abordada em dois vectores, estando o primeiro associado a uma análise exploratória e descritiva das percepções, atitudes e comportamentos dos clientes, ao passo que o segundo vector procura concluir acerca da diferença entre a atitude e o comportamento dos clientes tmn face às práticas da sua operadora.

Descrição geral da percepção, da atitude e do comportamento dos clientes tmn face às práticas efectivas do seu operador

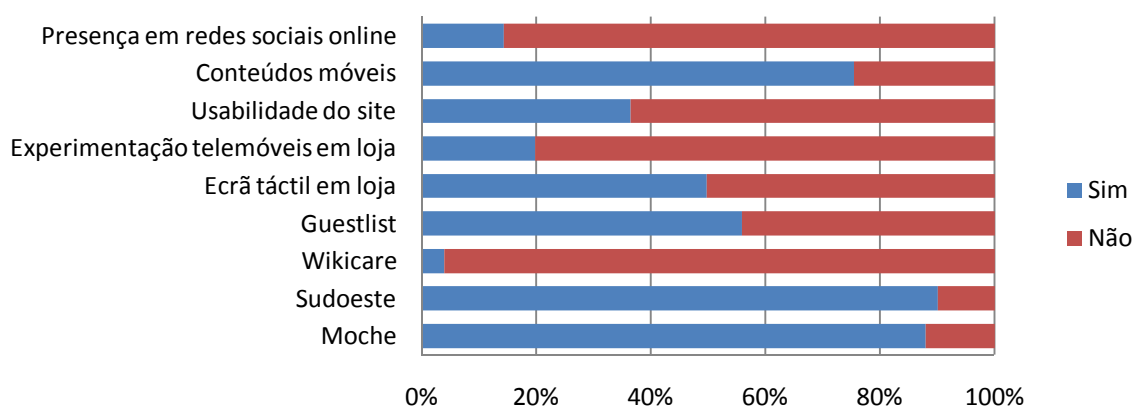
A perspectiva dos clientes face às evidências práticas efectivas da tmn é objecto de estudo em vários domínios. Em primeiro lugar procura-se descrever qual a sua percepção face às práticas, isto é, se estas são ou não percebidas pelos seus próprios clientes. Em segundo lugar, pretende-se estudar a sua atitude, ou seja, o mesmo é dizer o seu julgamento, nível de concordância ou avaliação atribuído a determinada acção evidenciada pela tmn. Por fim, em terceiro lugar, é alvo de estudo o comportamento e a intenção de comportamento dos clientes

em agir de acordo com as referidas práticas e acções, seguindo as propostas do seu operador móvel.

Estudo descritivo da percepção⁵

Globalmente, tal como manifesta o gráfico 3 em baixo representado, o Sudoeste é a prática mais conhecida entre os respondentes (90%), seguido pelo Moche (88%) e pelos Conteúdos móveis (76%). Por outro lado, pelo motivo inverso destaca-se marcadamente o *Wikicare* como sendo a prática menos identificada pelos clientes tmn (apenas 4% conhece), seguido pela Presença em redes sociais *online* (14%) e pela Experimentação de telemóveis em loja (20%).

Gráfico 3 - Distribuição das variáveis de percepção acerca de práticas tmn.



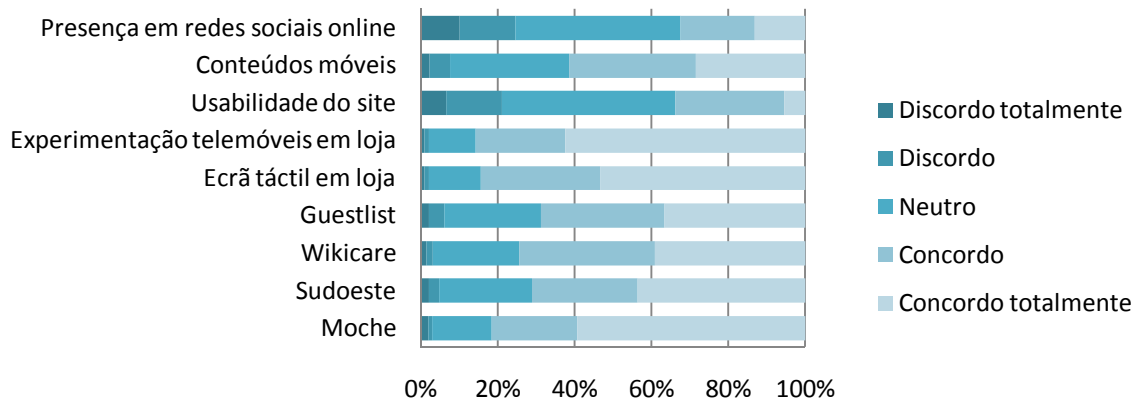
Estudo descritivo da atitude⁶

Em termos gerais, as práticas que reúnem maior concordância na sua aplicação por parte da tmn são, por ordem decrescente, a Experimentação de telemóveis em loja (86%), o Ecrã táctil em loja (84%) e o Moche (83%). Por outro lado, a Presença em redes sociais *online* (25%) e a Usabilidade do site (21%) são as práticas pior percebidas. Acresce ainda que a Usabilidade do site é a evidência com mais registos na categoria de resposta “Neutro”, seguido da Presença em redes sociais (ver gráfico 4, na página que se segue).

⁵ Para mais detalhes deverá consultar na página 62 o Anexo IV – Estudo da perspectiva do cliente: percepção.

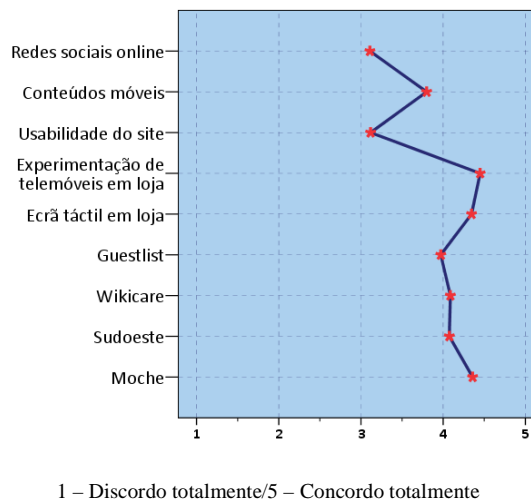
⁶ Para mais detalhes deverá consultar na página 64 o Anexo V – Estudo da perspectiva do cliente: atitude.

Gráfico 4 - Distribuição das variáveis atitudinais face às práticas tmn.



Corroborando os dados atrás adiantados, acrescenta-se que em termos médios, a Experimentação de telemóveis em loja (4,5), o Ecrã táctil (4,4) em loja e o Moche (4,4), são as práticas cuja avaliação média é a mais elevada. Por outro lado, os clientes tmn têm um grau de concordância médio mais baixo relativamente às Redes sociais online (3,1) e à Usabilidade do site (3,1), tal como observável no gráfico 5, em baixo.

Gráfico 5 - Perfil de médias das variáveis atitudinais (grau de concordância).



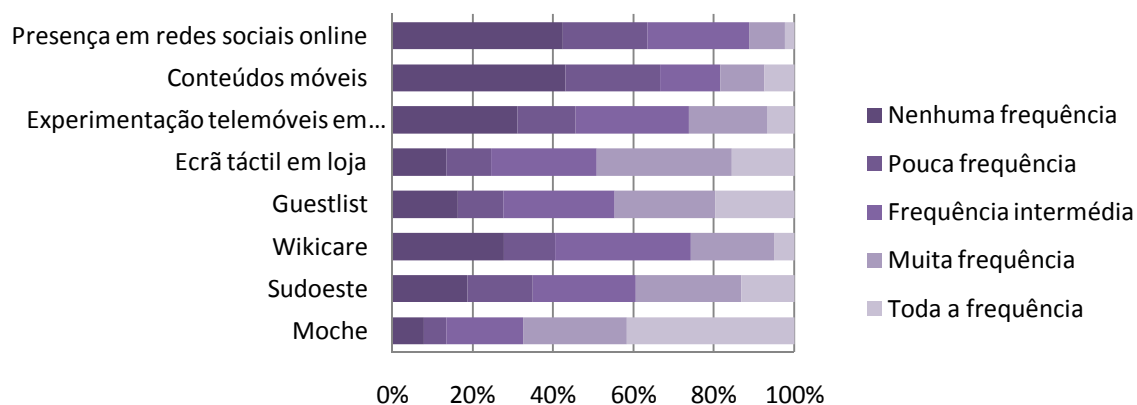
Estudo comportamental⁷

A prática da tmn que com mais frequência motiva o comportamento dos seus clientes é a promoção do Moche (68%), seguido da utilização do Ecrã táctil em loja (49%). O gráfico 6 também demonstra que, por outro lado, as práticas que motivam com menos frequência o

⁷ Para mais detalhes deverá consultar na página 71 o Anexo VI – Estudo da perspectiva do cliente: comportamento.

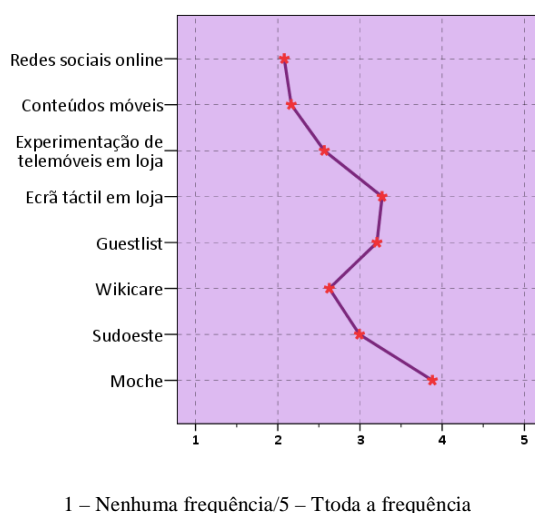
comportamento dos seus clientes são os Conteúdos móveis (67%) e a Presença em redes sociais *online* (63%).

Gráfico 6 - Distribuição das variáveis comportamentais face às práticas tmn.



Naturalmente, em termos médios, verifica-se o mesmo fenómeno acabado de ilustrar. Em média o Moche é a prática que provoca o comportamento do cliente com muita frequência (3,9), ao passo que os Conteúdos móveis (2,2) e a Presença em redes sociais *online* (2,0) provocam o comportamento do cliente com pouca frequência, em termos médios (ver gráfico 7).

Gráfico 7 - Perfil de médias das variáveis comportamentais (frequência ou intenção de comportamento).



*Estudo comparativo entre atitude e comportamento*⁸

⁸ Para mais detalhes deverá consultar na página 77 o Anexo VII – Testes de hipóteses à igualdade de médias e medianas para amostras emparelhadas.

Tal como foi de alguma forma visível através da prévia descrição da perspectiva do cliente, as suas atitudes de um cliente não têm necessariamente que coincidir com os seus comportamentos, gerando assim, muitas vezes, *gaps*. Desta forma, procura-se avaliar a coerência entre a sua atitude perante determinada prática e o comportamento perante a mesma prática.

Os resultados das análises desenvolvidas revelam que a concordância média dos clientes tmn face às práticas da tmn é sempre significativamente superior à frequência média com que se envolvem ou desejam envolver com as práticas da tmn, tal como ilustra o quadro 11, em baixo:

Quadro 11 - Ordenação decrescente da diferença média entre a atitude e o comportamento.

Nome da prática	Média
Experimentação de telemóveis em loja	1,883
Guestlist	1,883
Conteúdos móveis	1,635
Redes sociais online	1,635
Sudoeste	1,082
Wikicare	1,082
Ecrã táctil em loja	1,076
Moche	1,076

Assim, em termos médios, todas as práticas levadas a cabo pela tmn têm valores atitudinais associados superiores aos valores comportamentais. Essa diferença é manifestamente maior nas práticas Experimentação de telemóveis em loja, Guestlist, Conteúdos móveis e nas Redes sociais *online*. Assim, pode-se dizer que todas as práticas levadas a cabo pela tmn são sobreavaliadas, tendo em conta a frequência do comportamento que originam ou tenciona originar.

Resultado concordante é obtido quando são comparadas as medianas das variáveis atitudinais e comportamentais. As medianas atitudinais de todas as práticas da tmn são significativamente superiores às medianas comportamentais, em linha com os resultados anteriormente obtidos.

CAPÍTULO V – ANÁLISE DE RESULTADOS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Introdução

Neste capítulo os resultados obtidos serão abordados de forma crítica à luz das opções metodológicas tomadas previamente para o efeito. Será abordado primeiramente o estudo qualitativo exploratório, que tem subjacente a perspectiva da empresa, e posteriormente o estudo quantitativo de profundidade, que por sua vez reflecte a perspectiva dos clientes.

Seguidamente são apresentadas as principais conclusões deste trabalho de investigação científica, de acordo com a literatura revisada e enquadrada anteriormente. Por fim, são tecidas contribuições teóricas e empresariais, bem como são apresentadas as limitações assumidas nesta investigação e sugestões para investigações futuras.

5.2. Análise do estudo qualitativo

As percepções dos gestores tmn revelam estar alinhadas com as tendências internacionais do comportamento do consumidor em análise, sendo identificadas no contexto específico nacional e corroboradas através de exemplos concretos de actuação da moderna sociedade portuguesa. Também foi clara ao longo das entrevistas conduzidas a visão que os gestores tmn partilham sobre a aplicabilidade das referidas tendências no sector das telecomunicações móveis, evidenciando atitudes de gestão orientadas à capitalização das tendências de comportamento do consumidor. De facto, os gestores tmn identificam e reconhecem um maior investimento na compreensão dos comportamentos da sociedade moderna nacional, com vista a detecção de segmentos de valor capitalizáveis através do actual negócio da tmn, cuja diversificação se deve às inúmeras potencialidades inerentes à tecnologia de suporte ao negócio móvel.

A análise destes resultados leva a considerar que, na cena nacional, o sector das telecomunicações móveis é um dos que mais beneficia de oportunidades de mercado pela identificação das tendências internacionais de marketing apresentadas, pois invariavelmente encontra no desenvolvimento tecnológico o suporte ao desenvolvimento do negócio, não só como forma de concorrer num mercado agressivo, como os próprios consumidores demonstram absorver cada vez mais os benefícios da tecnologia.

Uma vez abordadas as dimensões *percepção* e *análise*, importa agora voltar atenções à dimensão *comportamento*. Com o objectivo de reunir um conjunto de práticas ou evidências de acção junto do mercado, as entrevistas demonstraram uma enorme dispersão na reacção aos diversos estímulos da envolvente adquiridos pelos gestores, onde, entre outros, se incluem os estímulos provenientes da percepção da ocorrência das tendências em análise. A estratégia da tmn num mercado em franco crescimento, onde os espaços do mercado ainda estão a ser completamente conquistados entre concorrentes, as práticas que visam concretizar a estratégia multiplicam-se na tentativa de obter o maior retorno no somatório das acções levadas a cabo. Existe um grande esforço no sentido de capitalizar os valores que emergem junto das gerações mais jovens, procurando compreender as suas motivações, a sua forma de ser e estar, de forma a ser endereçada a marca nas suas mais variadas manifestações. Ainda assim, perante os resultados obtidos, vislumbra-se uma possível correspondência entre as práticas da tmn e o conceito que suporta cada uma das tendências do comportamento do consumidor em análise. As acções dos gestores tmn demonstram indícios de afastamento do conceito de miopia do marketing, evidenciando aproximação a orientações de gestão mais recentes.

5.3. Análise do estudo quantitativo

O estudo quantitativo da perspectiva dos clientes terá em consideração 3 patamares de análise correspondentes às 3 dimensões em estudo – percepção, atitude e comportamento – que implicitamente constituem a evolução progressiva da perspectiva do cliente, necessária à capitalização dos esforços de gestão empresarial, à luz da teoria de marketing orientado pelo mercado.

Num primeiro patamar, é estudada a percepção dos clientes, fortemente desafiadas na actualidade, dado o contexto envolvente de elevada *rotação* e mutação, onde as empresas concorrem por *share of mind*, provocando sobreexposição à informação e fazendo da selecção de informação um verdadeiro desafio com ónus no cliente. O estudo realizado indica que apenas cerca de metade das práticas da tmn é identificada pela maioria dos clientes tmn inquiridos, pelo que, de uma forma geral, se pode concluir que o esforço em conquistar *mind share* nos clientes não atingiu níveis de eficácia suficientes, comprometendo a transição para os restantes patamares.

Seguindo a lógica descrita no início do capítulo, tendo ultrapassado o patamar constituído pela dimensão *percepção*, coloca-se um novo patamar implícito na dimensão *atitude* que

constitui na conquista da identificação do consumidor com a marca, medido pelo grau de concordância face às suas práticas. O estudo atitudinal da amostra de clientes recolhida revela que apenas duas das práticas em estudo (Redes sociais online e Usabilidade do site) apresentam um nível de concordância médio, estando as restantes associadas em média a valores de concordância favoráveis à concretização do **atingimento** do patamar comportamental. As práticas que se encontram melhor posicionadas neste enquadramento são a Experimentação de telemóveis em loja e o Ecrã táctil em loja. As tendências que as práticas pior posicionadas representam são o *Infolust* e a *Skip Forward Generation*, sendo que curiosamente ambas as práticas melhor posicionadas representam o *Skip Forward Generation*.

Por fim, tendo ultrapassado o patamar da dimensão *percepção* com sucesso, coloca-se o derradeiro repto à empresa pelo atingimento do terceiro patamar, pois o comportamento do cliente face às suas práticas constitui a capitalização do seu esforço de marketing, razão última da existência empresarial. Os resultados obtidos no estudo comportamental revelam maioritariamente comportamentos com pouca frequência perante as práticas da tmn, sendo que apenas 3 mostram níveis de comportamento a cima do considerado pouco frequente. A presença nas redes sociais online é a prática que em média provoca ou provocaria acção do cliente com menos frequência, ao passo que o Moche é aquela que representa em média a acção mais frequente dos inquiridos.

O *gap* existente entre o patamar atitudinal e o patamar comportamental é significativamente relevante em todas as práticas da tmn, sendo mais expressivo na Experimentação de telemóveis em loja, na Guestlist, nos Conteúdos móveis e nas Redes sociais *online*. As práticas referidas enquadram-se nas tendências de *Infolust*, *Generation Y* e *Skip Forward Generation*, o que corrobora que em média os clientes tmn inquiridos avaliam todas as práticas de uma forma superior ao que o seu comportamento perante as mesmas manifesta ou manifestaria, particularmente nas práticas anteriormente referidas.

5.4. Análise crítica

A confrontação da perspectiva da empresa com a perspectiva dos clientes revela algum desalinhamento de interesses de parte a parte.

Por um lado, a tmn, colocando em prática a sua percepção e atitude perante o comportamento do mercado, procura em primeiro lugar, conquistar espaço na cabeça do consumidor de forma

que a marca tenha lugar no dia-a-dia do cliente e que essa seja a base do relacionamento entre ambos. Contudo os resultados apontam para algum desconhecimento das práticas em termos absolutos, o que de si não é um bom princípio, tendo em conta que a prestação do serviço de telecomunicações móveis implica algum relacionamento. Apesar disso, mesmo os clientes que não têm conhecimento de determinadas práticas, apresentam destacadamente níveis de concordância elevados para com as mesmas.

Curiosamente os *gaps* identificados entre a atitude e o comportamento evidenciam a capitalização, de alguma forma, inglória dos esforços de marketing desenvolvidos na totalidade das práticas em estudo, com um efeito particularmente acentuado num subconjunto identificado, promovendo um espectacular *Return On Investment* (ROI) baixo.

5.5. Síntese dos resultados e principais conclusões da investigação

A selecção do domínio do comportamento do consumidor como ponto de partida para análise no presente projecto de investigação revelou-se de facto pertinente uma vez que, à luz da teoria do marketing orientado pelo mercado, o consumidor, como parte integrante e influenciadora do mercado, constitui o alvo de interesse empresarial, cujas necessidades de médio e longo prazo deverão constituir as prioridades estratégicas.

Apesar das recentes tendências do comportamento do consumidor terem sido entusiasticamente corroboradas pelos profissionais da tmn, que reconhecem o seu valor para o negócio das telecomunicações endereçando-lhes práticas efectivas, o resultado do estudo da perspectiva dos clientes demonstra que os referidos esforços de marketing foram pouco eficazes, para a maioria das práticas em estudo. Acresce o facto de, apesar de em média as práticas serem positivamente avaliadas, existe uma diferença significativa no que ao seu comportamento manifesta.

Assim, verifica-se de facto a adopção de práticas por parte da tmn em linha com o preconizado no conceito de marketing como filosofia de gestão orientada pelo mercado. Demonstra-se, por outro lado, um diferencial significativo entre a atitude e o comportamento dos clientes face às mesmas, evidenciando pouca elasticidade da procura em absorver o que lhes é endereçado, ainda que a sua percepção seja aceitável.

Ainda que a tmn esteja inserida num sector de actividade, caracterizado pela intensidade concorrencial e forte crescimento, onde é comum adoptar orientações de gestão próximas à orientação pela venda (onde o marketing operacional é dominante), esta revelou esforços no

sentido de abandonar esta filosofia de gestão e dar resposta aos desafios que, assume, colocarem-se a todos os operadores do sector das telecomunicações móveis.

Esta evidência enquadra-se no âmbito do desenvolvimento conceptual da orientação pelo mercado e, tal como apurado, nas tendências identificadas no Marketing FutureCast Lab®, onde são identificados comportamentos concretos que testemunham emergência de um *novo* consumidor, para o qual se impõem *novas* práticas ou abordagens de mercado.

5.6. Contribuições teóricas e empresariais da investigação

Ao nível das contribuições teóricas este projecto de investigação permitiu a identificação concreta de um *gap* entre o conceito de orientação de marketing pelo mercado e a orientação de gestão aplicada num caso empresarial concreto, cuja relevância se alarga ao facto de estar inserido num sector de actividade interessante sob o ponto de vista de investigação, pelos desafios com que os operadores lidam no equilíbrio entre a orientação pelo mercado adoptada e a oportunidade de mercado.

Ao nível das implicações da investigação para a gestão empresarial destaca-se a evidência recolhida junto de uma amostra dos actuais clientes que enfatiza a sua pouca absorção das práticas promovidas pelo próprio operador, quer em termos de percepção, quer em termos de comportamento. Este facto permitiu consolidar a dispersão apresentada pelos gestores tmn na reacção às diversas tendências de mercado, que, aos olhos do cliente, se observa fragmentada e dispersa. Este facto, corrobora a necessidade de abandonar por completo a actual orientação de gestão, evoluindo no sentido de se aproximar da orientação de gestão pelo mercado.

Procurar uma gestão de marca integrada, com particular atenção aos pontos de contacto com o cliente, dando como terminado o marketing de interrupção, tomando lugar um marketing com significado que origina marcas tribais, autênticas e de culto, são sem dúvida reptos que se colocam à tmn neste momento. Dado o contexto actual de mercado, esta opção poderá vir a revelar-se numa verdadeira oportunidade de mercado onde a tmn apareceria destacada dos restantes concorrentes, beneficiando das vantagens inerentes ao *first mover* para atingir os níveis de *mind share* que actualmente ambiciona e para o qual inevitavelmente orienta a sua acção.

5.7. Limitações e constrangimentos da investigação

As limitações que o presente trabalho de investigação apresenta prendem-se, fundamentalmente, com o método de amostragem utilizado para elaborar ambos os estudos, qualitativo e quantitativo. Relativamente ao primeiro, a amostra de gestores tmn foi seleccionada por indicação, não sendo por isso estatisticamente representativa do universo de gestores tmn, ainda que, dada a natureza das suas funções, sejam significativamente representativos, do ponto de vista do negócio. Quanto ao estudo quantitativo, este, para fazer face aos avultados custos económicos inerentes a outros métodos, baseou-se na amostragem não aleatória (por conveniência) sendo, assim, apenas adequado extrapolar para um universo com as características da amostra recolhida.

Acresce ainda o constrangimento de procurar sistematizar num modelo simples e exploratório a complexidade das tendências em estudo, o que obrigou a estudar a percepção, a atitude e o comportamento face a determinada prática através de uma única questão por dimensão de análise, para cada tendência. Pelas mesmas razões não foram incluídas variáveis métricas, como por exemplo o tempo de permanência com o operador.

5.8. Sugestões para futura investigação

Ao longo de toda a investigação foi notória a vontade de criar um modelo de análise que estudasse vários fenómenos simultaneamente, fazendo jus à curiosidade e interesse do investigador. No entanto, tal não foi possível, tendo em conta a natureza exploratória do estudo, pelo que se reúnem neste ponto algumas pistas para desenvolvimento de futuras linhas de investigação relacionadas com o presente estudo exploratório.

Concentrar o estudo num grupo mais restrito de práticas de uma determinada empresa poderia resultar num estudo menos exploratório e mais analítico, ao contrário do resultado obtido com este projecto de investigação. Adicionalmente, o isolamento das dimensões em análise – percepção, atitude e comportamento – poderá conduzir a resultados interessantes pela medição do *gap* entre as dimensões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2003), *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Churchill, G. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research* 16, 64-73
- Cunha, S. M. (2006), *A importância da promoção de vendas como critério de escolha de um ponto de venda*. Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE Business School
- Deloitte Touch Tomatsu (2009), Technology Predictions TMT Trends 2009, <http://www.deloitte.com/>
- Deloitte Touch Tomatsu (2009), Telecommunications Predictions TMT Trends 2009, <http://www.deloitte.com/>
- Deloitte Touch Tomatsu (2009), Media Predictions TMT Trends 2009, <http://www.deloitte.com/>
- Dionísio, P., Leal, C. e Moutinho, L. (2008), Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application, *Qualitative Market Research, an International Journal* 11(1), 17-39
- Hill, M. M. e Hill, A. (2000), *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo
- Lourenço, L. e Ilharco, F. (2008), *Liderança: As lições de Mourinho*. Lisboa: Booknomics
- Klein, R. L. e Ford, G. T. (2003), Consumer search for information in the digital age: An empirical study of prepurchase search for automobiles, *Journal of Interactive Marketing* 17(3), 29-49
- Kotler, P. (2000), *Administração de Marketing: A edição do novo milénio* (10ª), São Paulo: Prentice Hall
- Lambim, J. (2000), *Marketing estratégico* (4ª), Lisboa: McGrawHill
- Lendrevie, J., Lindon, D., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, V. (2004), *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing* (10ª), Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Marketing FutureCast Lab®: *Digests* de Comportamento do Consumidor, Estratégia de Marketing e Marca
- Marketing FutureCast Lab®: Relatórios Analíticos de Comportamento do Consumidor, Estratégia de Marketing
- McKenna, R. (1991), *Relationship Marketing*, Addison-Wesley, Wokingham
- Miquel, S, E. Bigné, J.P. Lévy, A. Cuenca e M. Miquel (1997), *Investigación de mercados*, McGraw-Hill
- Muñiz, A. M. e Schau, H. J. (2007), Vigilante marketing and consumer-created communications, *Journal of Advertising* 36 (3), 35-50

- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2005), *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS* (4ª), Lisboa: Sílabo
- Pires, G. D., Stanton, J. e Rita, P. (2006), The *Internet*, consumer empowerment and marketing strategies, *European Journal of Marketing* 40(9), 936-949
- Reis, E., Melo, P., Andrade, R. e Calapez, T. (2001), *Estatística Aplicada* Vol. 2 (4ª). Lisboa: Sílabo
- Sayre, S. (2001), *Qualitative Methods for Marketing Research*, Sage Publications Inc., E.U.A.
- Wolfe, D. B. e Sisodia, R. (2003), Marketing to the self-actualizing customer, *Journal of Consumer Marketing* 20 (6), 555-569
- Wong, Y. H., Ricky, Y. K., Chan e Leung, T.K.P. (2004) “Managing information diffusion in *Internet marketing*”, *European Journal of Marketing* 39 (7), 926-946

ANEXO I

Guião de entrevista semi-estruturada

1. Agradecimento pela disponibilidade demonstrada.

[Entrevistador] Antes de mais, gostaria de agradecer a sua disponibilidade em contribuir para a realização de um estudo académico, prometendo ocupar o tempo estritamente necessário.

2. Apresentação pessoal no contexto profissional.

[Entrevistador] O meu nome é Marco Emmanuel da Cruz Godinho e faço parte da equipa de Gestão de Produtos e Serviços da Direcção de Gestão de Oferta Empresarial. Integrei o Grupo Portugal Telecom através do Programa de *Trainees* 2008 e comecei a exercer funções no Grupo em Setembro do mesmo ano.

3. Apresentação pessoal no contexto académico.

[Entrevistador] Paralelamente, encontro-me no último ano do Mestrado em Gestão ministrado na *ISCTE Business School* e é nesse âmbito que surge a elaboração deste projecto de investigação para o qual solicito a sua determinante ajuda.

4. Apresentação do objectivo do projecto de investigação.

[Entrevistador] O objectivo do trabalho científico é estudar os clientes tmn em termos de percepção, atitude e comportamento face às respostas que a tmn leva a cabo perante tendências do comportamento do consumidor identificadas no âmbito do Marketing FutureCast Lab®, um laboratório de investigação aplicada em marketing aliado a várias empresas pertencentes aos mais importantes sectores de actividade empresarial, onde a tmn é Membro.

5. Compreensão do âmbito da função desempenhada pelo entrevistado na tmn.

[Entrevistador] Antes de avançar para as questões de investigação, gostaria de compreender o âmbito concreto da sua função na tmn como operadora de comunicações móveis.

6. Conjunto de questões a colocar ao entrevistado para cada tendência:

- a. Apresentação <tendência do comportamento do consumidor>.

[Entrevistador] A <tendência do comportamento do consumidor> caracteriza-se por (...).

b. Percepção do profissional entrevistado face à tendência apresentada, no âmbito das suas funções.

[Entrevistador] Identifica a ocorrência <tendência do comportamento do consumidor> na sociedade portuguesa?

c. Atitude do profissional perante a tendência, no âmbito das suas funções.

[Entrevistador] Considera <tendência do comportamento do consumidor> uma oportunidade para o negócio das telecomunicações móveis nacionais?

d. Comportamento da marca, no âmbito das funções do profissional, perante a tendência apresentada.

[Entrevistador] Então, de que forma (concreta para os seus clientes) procura capitalizar a oportunidade de mercado inerente a <tendência do comportamento do consumidor>?

7. Comentários ou sugestões finais do entrevistado e agradecimento final do entrevistador.

ANEXO II

Réplica do questionário aplicado

Desde já, obrigado.

Aqui e agora, tem a oportunidade de se fazer «ouvir». Revele as suas percepções, atitudes e comportamentos perante a marca tmn como operadora de telecomunicações móveis.

Com base nas respostas de todos os participantes, um estudo académico está a ser desenvolvido. Quer saber pormenores sobre este estudo? No final, a sua curiosidade, dúvidas ou questões têm o seu espaço.

Pode ficar tranquilo porque a sua confidencialidade merece respeito e é salvaguardada. Os dados não serão cedidos a absolutamente ninguém.

** Resposta obrigatória.*

1. Tem conhecimento do festival de verão Sudoeste tmn? *

- Sim
- Não

2. A tmn deve organizar e patrocinar um festival de verão. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3. Em que medida um festival de verão como o Sudoeste tmn entra(ria) nos seus planos de ocupação de tempos livres? *

1 2 3 4 5

Pouco provavelmente Muito provavelmente

4. Tem conhecimento da promoção de conteúdos móveis por parte da tmn? *

Por conteúdos móveis entendem-se os jogos, imagens, músicas, toques, alertas, entre outros, para utilização através do telemóvel.

Sim

Não

5. A tmn deve promover o acesso a conteúdos móveis. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

6. Com que frequência costuma utilizar conteúdos móveis? *

1 2 3 4 5

Com pouca frequência Com muita frequência

7. Tem conhecimento da possibilidade de experimentar telemóveis nas lojas tmn, em condições muito próximas do dia-a-dia? *

Sim

Não

8. A tmn deve disponibilizar telemóveis para a sua experimentação na loja tmn. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

9. Com que frequência experimenta(ria) telemóveis nas lojas tmn? *

1 2 3 4 5

Com pouca frequência Com muita frequência

10. Conhece a possibilidade de, na própria loja tmn, interagir com um grande ecrã táctil para obter informação, comparar telemóveis, entre outros, ocupando o tempo que aguarda na loja de forma interactiva? *

Sim

Não

11. A tmn deve disponibilizar na sua loja um grande ecrã táctil para obter informação, comparar telemóveis, entre outros, ocupando o tempo que os visitantes aguardam na loja de forma interactiva. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

12. Com que frequência utiliza(ria) o referido ecrã táctil para obter informação, comparar telemóveis, entre outros, ocupando o tempo que aguarda na loja de forma interactiva? *

1 2 3 4 5

Com pouca frequência Com muita frequência

13. Tem notado o desenvolvimento de esforços para tornar a navegação no site tmn mais intuitiva para o visitante? *

Sim

Não

14. É fácil navegar no site da tmn, pois encontro respostas às minhas dúvidas, de forma rápida e intuitiva. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

15. Tem conhecimento do wikicare tmn? *

Trata-se de um site na *Internet* (<http://wiki.tmn.pt/>) onde são pedidas «as melhores sugestões» para a melhoria do serviço, desafiando os clientes tmn a participar em vários temas de discussão.

Sim

Não

16. A tmn deve criar e desenvolver este meio de contacto com os seus clientes. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

17. Com que frequência recorre(ria) ao wikicare tmn, contribuindo para o seu propósito? *

1 2 3 4 5

Com pouca frequência Com muita frequência

18. Conhece o perfil oficial da tmn em redes sociais *online*, tais como Facebook, YouTube, SAPO Vídeos ou twitter? *

As redes sociais *online* representam grupos de pessoas que se relacionam na *Internet*, criando e desenvolvendo perfis que caracterizam pessoas, grupos e entidades.

Sim

Não

19. A tmn deve criar um perfil oficial nas redes sociais *online*. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

20. Com que frequência acede(ria) ao perfil oficial da tmn nas redes sociais *online*? *

1 2 3 4 5

Com pouca frequência Com muita frequência

21. Tem conhecimento da existência da guest list tmn? *

A guest list tmn prepara e lança aos seus membros desafios, surpresas, passatempos e concursos, promovendo a interacção com a marca. Para ser membro é necessário ser cliente tmn e realizar a candidatura *online*. Há a possibilidade de ser convidado por um actual membro, mas, em qualquer dos casos, a inscrição de membros está sujeita a avaliação por parte da tmn.

Sim

Não

22. A tmn deve promover iniciativas como a guest list tmn. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

23. Em que medida participa(ria) na guest list tmn? *

1 2 3 4 5

Pouco provavelmente Muito provavelmente

24. Tem conhecimento do tarifário Moche tmn? *

Mediante uma mensalidade, o Moche permite comunicar sem limites entre utilizadores Moche, criando o efeito de rede. As comunicações para os utilizadores que não sejam Moche são facturadas separadamente.

Sim

Não

25. A tmn deve promover o Moche tmn. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

26. Em que medida recomendaria o tarifário Moche tmn? *

1 2 3 4 5

Pouco provavelmente Muito provavelmente

A. Assinale o seu género. *

- Feminino
- Masculino

B. Qual a sua idade? *

- Até 9 anos de idade
- Entre 10 e 18 anos de idade
- Entre 19 e 35 anos de idade
- Entre 36 e 55 anos de idade
- Mais de 56 anos de idade

C. Indique a sua experiência profissional. *

- Estudante
- Tenho 10 ou menos anos de experiência profissional
- Tenho entre 11 a 30 anos de experiência profissional
- Tenho 31 ou mais anos de experiência profissional
- Desempregado

D. Qual o seu grau de escolaridade? *

Se for estudante, seleccione o grau de escolaridade que prevê alcançar com sucesso num futuro próximo.

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Ensino superior
- Ensino pós graduado

E. Actualmente, em que distrito reside? *

Em caso de dúvida, tome como o teu distrito de residência o último onde residiu, pelo menos, 6 meses consecutivos.

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu

F. Actualmente, está fidelizado a que operador(es) móvel(is)? *

Considere que estar fidelizado implica pagar periodicamente pela utilização do(s) serviço(s) prestado(s) pelo seu operador, podendo, ou não, requerer a utilização de vários equipamentos (telemóveis ou equivalente).

- Optimus
- Vodafone
- tmn
- Outra:

G. Como teve conhecimento deste questionário?

- Através de redes sociais *online*
- Através do Google AdWords ou dos Anúncios SAPO
- Recebi-o no e-mail, proveniente de uma lista de distribuição oficial do ISCTE
- Recebi-o no e-mail, tendo sido reencaminhado por um amigo/conhecido
- Outra:

H. Está interessado em conhecer, em traços gerais, os seus resultados?

Se sim, seleccione a opção "Outra" e coloque o endereço de e-mail onde deseja receber um resumo dos resultados.

- Não
- Sim:

I. Tal como prometido, este espaço é seu e, por isso, use-o como entender. Questione, comente, sugira...

ANEXO III

Descrição da amostra de clientes tmn recolhida

3.1. Perfil sócio-demográfico

Género

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%
1 Masculino	325	45,1
2 Feminino	396	54,9
Total	721	100,0

Escalão de idade

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Até 9 anos de idade	1	,1	,1
2 Entre 10 e 18 anos de idade	13	1,8	1,9
3 Entre 19 e 35 anos de idade	621	86,1	88,1
4 Entre 36 e 55 anos de idade	83	11,5	99,6
5 Mais de 56 anos de idade	3	,4	100,0
Total	721	100,0	

Tal como observado na respectiva tabela de frequência apresentada anteriormente, as respostas às categorias “Até 9 anos de idade” e “Entre 10 e 18 anos de idade” registaram valores absolutos muito reduzidos. Assim, houve necessidade de recodificar as categorias desta variável, dando assim origem à nova categoria “Até 18 anos de idade”. O mesmo procedimento foi aplicado às categorias das variáveis “Entre 36 e 55 anos de idade” e “Mais de 56 anos de idade”, dando origem à nova categoria “36 ou mais anos de idade”.

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Até 18 anos de idade	14	1,9	1,9
2 Entre 19 e 35 anos de idade	621	86,1	88,1
3 36 ou mais anos de idade	86	11,9	100,0
Total	721	100,0	

Experiência profissional

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Estudante	271	37,6	37,7
2 Em início de carreira	322	44,7	82,5
3 A meio da carreira	97	13,5	96,0
4 Em fim de carreira	11	1,5	97,5
5 Desempregado	6	,8	98,3
6 Outro	12	1,7	100,0
Total	721	100,0	

Tal como observado na respectiva tabela de frequência apresentada anteriormente, as respostas às categorias “A meio da carreira” e “Em fim de carreira” registaram valores absolutos muito reduzidos. Assim, houve necessidade de recodificar as categorias desta variável juntamente com a categoria “Em início de carreira”, dando assim origem à nova categoria “Trabalhador activo”. O mesmo procedimento foi aplicado às categorias “Desempregado” e “Outro”, dando origem à nova categoria “Desempregado e outros”.

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Estudante	271	37,6	37,7
2 Trabalhador activo	430	59,6	97,5
3 Desempregado e outros	18	2,5	100,0

Grau de escolaridade

Tabela de frequência:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Ensino básico	5	,7	,7
2 Ensino secundário	82	11,4	12,1
3 Ensino superior	503	69,8	81,8
4 Ensino pós graduado	131	18,2	100,0
Total	721	100,0	

Tal como observado na respectiva tabela de frequência apresentada anteriormente, as respostas à categoria “Ensino básico” registaram valores absolutos muito reduzidos. Assim, houve necessidade de recodificar as categorias desta variável, juntamente com a categoria “Ensino secundário”, dando assim origem à nova categoria “Ensino básico ou secundário”.

Tabela de frequências

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Ensino básico ou secundário	87	12,1	12,1
2 Ensino superior	503	69,8	81,8
3 Ensino pós-graduado	131	18,2	100,0
Total	721	100,0	

Distrito de residência

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%
1 Aveiro	4	,6
2 Beja	2	,3
3 Braga	10	1,4
5 Castelo Branco	5	,7
6 Coimbra	8	1,1
7 Évora	1	,1
8 Faro	5	,7
9 Guarda	1	,1
10 Leiria	12	1,7
11 Lisboa	479	66,4
12 Portalegre	6	,8
13 Porto	29	4,0
14 Região Autónoma dos Açores	1	,1
15 Região Autónoma da Madeira	2	,3
16 Santarém	11	1,5
17 Setúbal	140	19,4
19 Vila Real	1	,1
20 Viseu	4	,6
Total	721	100,0

3.2. Perfil de cliente tmn

Cliente exclusivo tmn/Clientes partilhado com outros operadores móveis

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%
1 Clientes exclusivos tmn	418	58,0
2 Clientes tmn partilhados com outros operadores móveis	303	42,0
Total	721	100,0

Combinação de operadores móveis aos quais se encontra fidelizado

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%
3 tmn	417	57,8
5 Optimus, tmn	54	7,5
6 Vodafone, tmn	232	32,2
7 Outro	18	2,5
Total	721	100,0

ANEXO VI

Estudo da perspectiva do cliente: percepção

3.1. Estatística descritiva das variáveis de percepção.

Presença em redes sociais online

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%
0 Não	617	85,6
1 Sim	104	14,4
Total	721	100,0

Conteúdos móveis

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%
0 Não	177	24,5
1 Sim	544	75,5
Total	721	100,0

Usabilidade do site

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%
0 Não	458	63,5
1 Sim	263	36,5
Total	721	100,0

Experimentação telemóveis em loja

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%
0 Não	578	80,2
1 Sim	143	19,8
Total	721	100,0

Ecrã em loja

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%
0 Não	362	50,2
1 Sim	359	49,8
Total	721	100,0

Guestlist

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%
0 Não	318	44,1
1 Sim	403	55,9
Total	721	100,0

Wikicare

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%
0 Não	692	96,0
1 Sim	29	4,0
Total	721	100,0

Sudoeste

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%
0 Não	72	10,0
1 Sim	649	90,0
Total	721	100,0

Moche

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%
0 Não	87	12,1
1 Sim	634	87,9
Total	721	100,0

ANEXO V

Estudo da perspectiva do cliente: atitude

3.1. Estatística descritiva das variáveis de atitude.

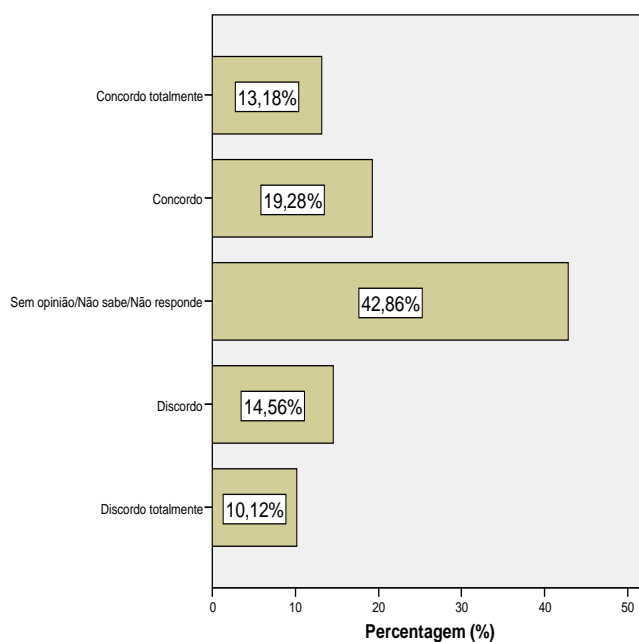
Statistics										
	Atitude face ao Sudoeste	Atitude face a Conteúdos móveis	Atitude face a Experimentação de telemóveis em loja	Atitude face a Ecrã táctil em loja	Atitude face Usabilidade do site	Atitude face ao wikicare	Atitude face a Redes sociais online	Atitude face à Guestlist	Atitude face ao Moche	
N	721	721	721	721	721	721	721	721	721	721
Mean	4,07	3,80	4,45	4,35	3,12	4,09	3,11	3,97	4,36	
Mode	5	4	5	5	3	5	3	5	5	
Percentiles										
25	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	
50	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	
75	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	

Presença em redes sociais online

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Discordo totalmente	73	10,1	10,1
2 Discordo	105	14,6	24,7
3 Sem opinião/Não sabe/Não responde	309	42,9	67,5
4 Concordo	139	19,3	86,8
5 Concordo totalmente	95	13,2	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

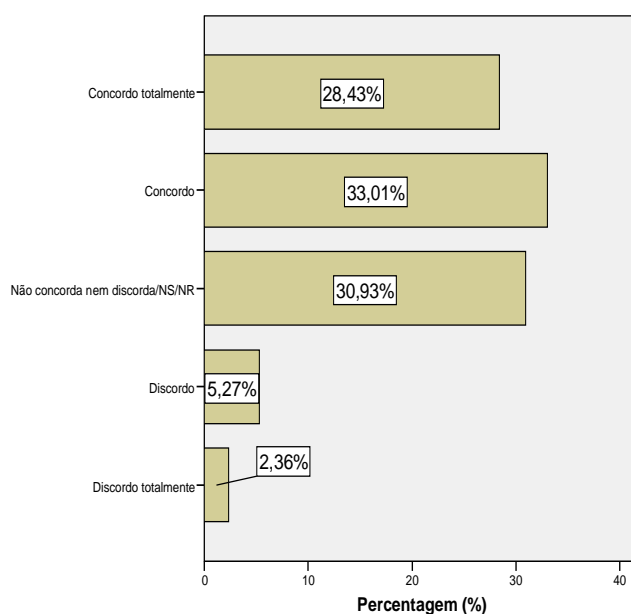


Conteúdos móveis

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Discordo totalmente	17	2,4	2,4
2 Discordo	38	5,3	7,6
3 Não concorda nem discorda/NS/NR	223	30,9	38,6
4 Concordo	238	33,0	71,6
5 Concordo totalmente	205	28,4	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

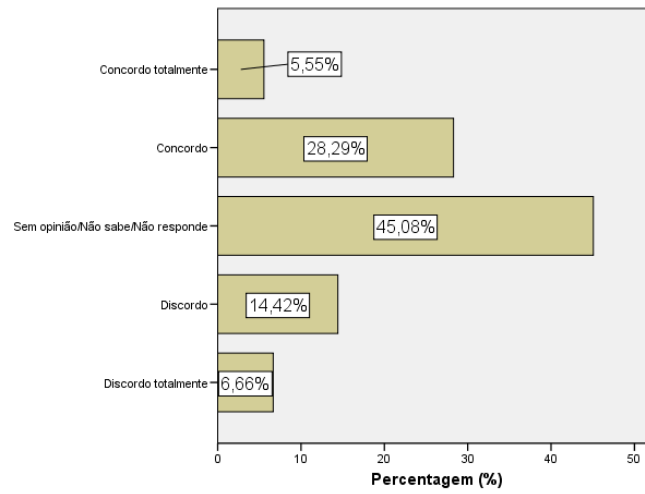


Usabilidade do site

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Discordo totalmente	48	6,7	6,7
2 Discordo	104	14,4	21,1
3 Sem opinião/Não sabe/Não responde	325	45,1	66,2
4 Concordo	204	28,3	94,5
5 Concordo totalmente	40	5,5	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

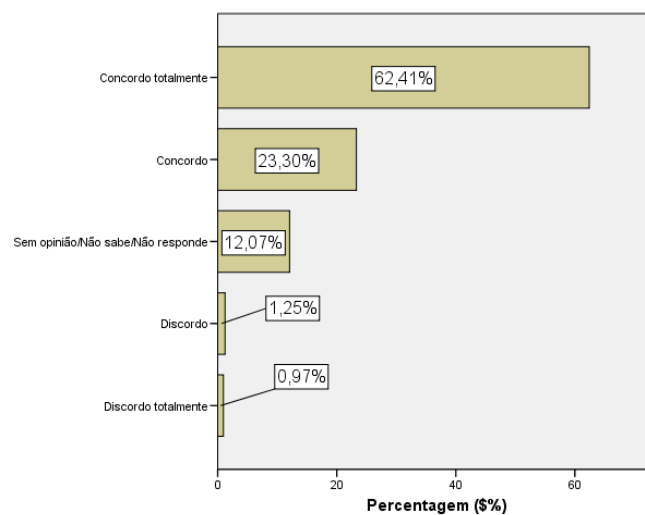


Experimentação telemóveis em loja

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Discordo totalmente	7	1,0	1,0
2 Discordo	9	1,2	2,2
3 Sem opinião/Não sabe/Não responde	87	12,1	14,3
4 Concordo	168	23,3	37,6
5 Concordo totalmente	450	62,4	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

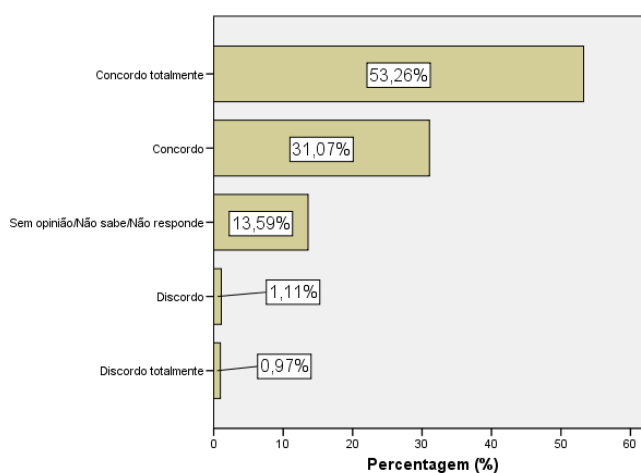


Ecrã em loja

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Discordo totalmente	7	1,0	1,0
2 Discordo	8	1,1	2,1
3 Sem opinião/Não sabe/Não responde	98	13,6	15,7
4 Concordo	224	31,1	46,7
5 Concordo totalmente	384	53,3	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

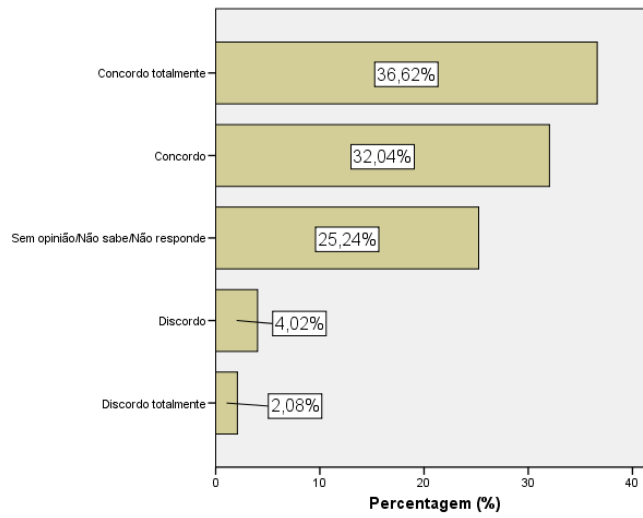


Guestlist

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Discordo totalmente	15	2,1	2,1
2 Discordo	29	4,0	6,1
3 Sem opinião/Não sabe/Não responde	182	25,2	31,3
4 Concordo	231	32,0	63,4
5 Concordo totalmente	264	36,6	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

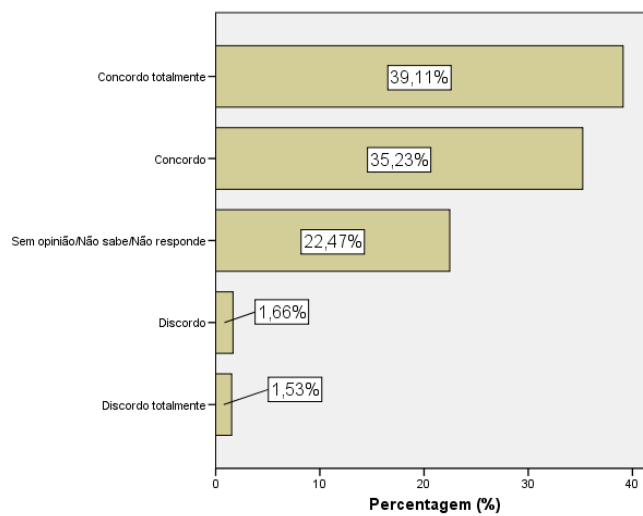


Wikicare

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Discordo totalmente	11	1,5	1,5
2 Discordo	12	1,7	3,2
3 Sem opinião/Não sabe/Não responde	162	22,5	25,7
4 Concordo	254	35,2	60,9
5 Concordo totalmente	282	39,1	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

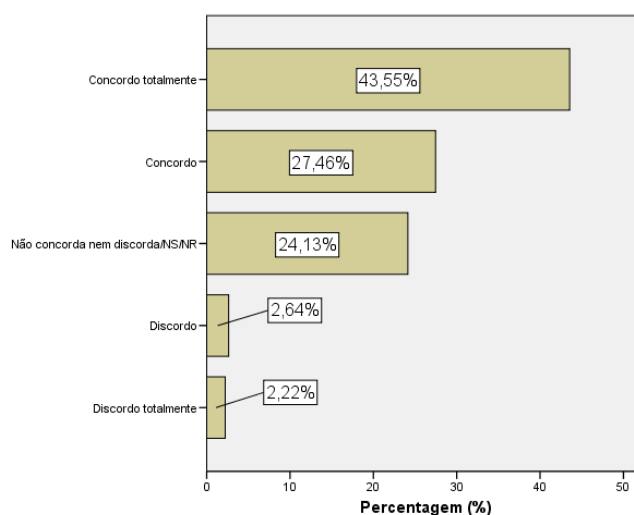


Sudoeste

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Discordo totalmente	16	2,2	2,2
2 Discordo	19	2,6	4,9
3 Não concorda nem discorda/NS/NR	174	24,1	29,0
4 Concordo	198	27,5	56,4
5 Concordo totalmente	314	43,6	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

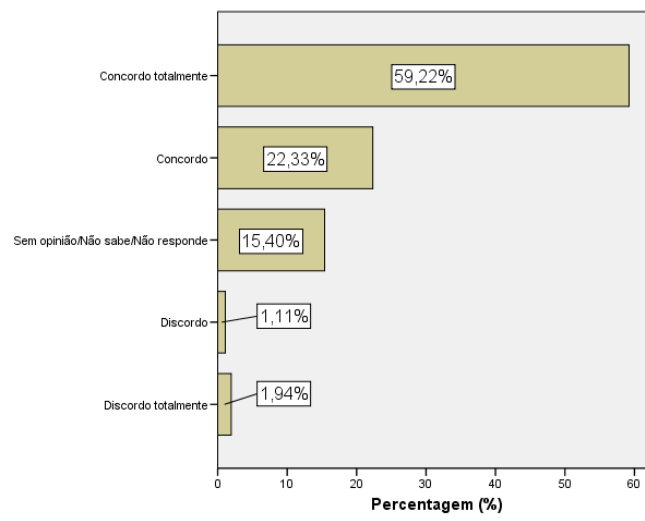


Moche

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado
1 Discordo totalmente	14	1,9	1,9
2 Discordo	8	1,1	3,1
3 Sem opinião/Não sabe/Não responde	111	15,4	18,4
4 Concordo	161	22,3	40,8
5 Concordo totalmente	427	59,2	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:



ANEXO VI

Estudo da perspectiva do cliente: comportamento

3.1. Estatística descritiva das variáveis de comportamento.

Statistics

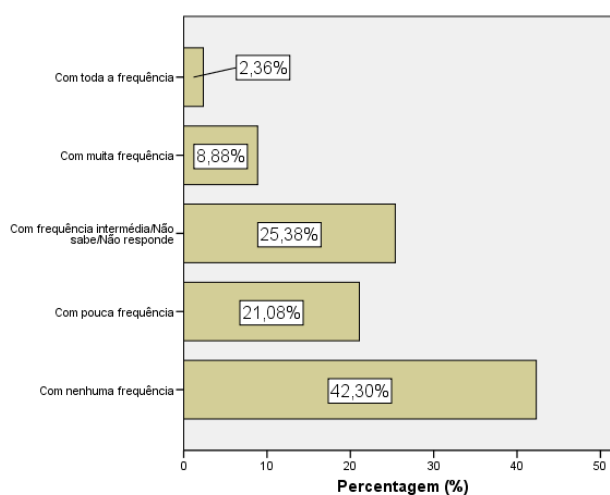
	Comportamento face ao Sudoeste	Comportamento face aos Conteúdos móveis	Comportamento face à Experimentação de telemóveis em loja	Comportamento face ao Ecrã táctil em loja	Comportamento face ao wikicare	Comportamento face às redes sociais	Comportamento face à Guestlist	Comportamento face ao Moche
N	721	721	721	721	721	721	721	721
Mean	2,99	2,16	2,57	3,27	2,63	2,08	3,21	3,88
Mode	4	1	1	4	3	1	3	5
Percentiles								
25	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	3,00
50	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00
75	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00

Presença em redes sociais online

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Com nenhuma frequência	305	42,3	42,3
2 Com pouca frequência	152	21,1	63,4
3 Com frequência intermédia/Não sabe/Não responde	183	25,4	88,8
4 Com muita frequência	64	8,9	97,6
5 Com toda a frequência	17	2,4	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

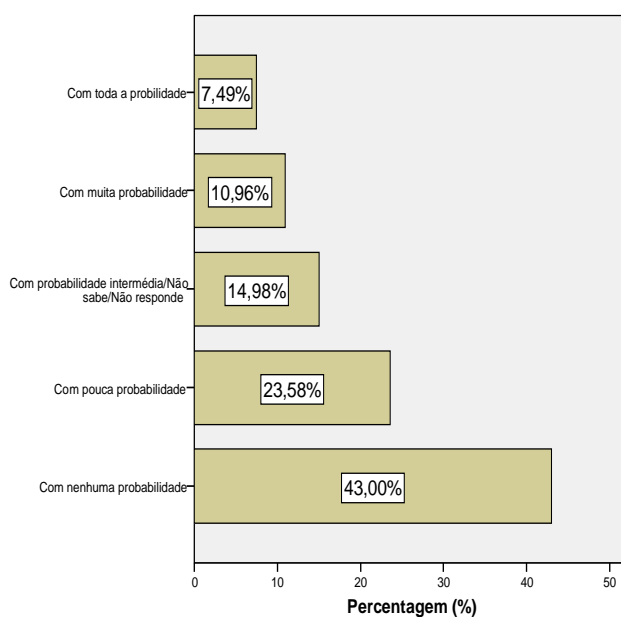


Conteúdos móveis

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Com nenhuma probabilidade	310	43,0	43,0
2 Com pouca probabilidade	170	23,6	66,6
3 Com probabilidade intermédia/Não sabe/Não responde	108	15,0	81,6
4 Com muita probabilidade	79	11,0	92,5
5 Com toda a probabilidade	54	7,5	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

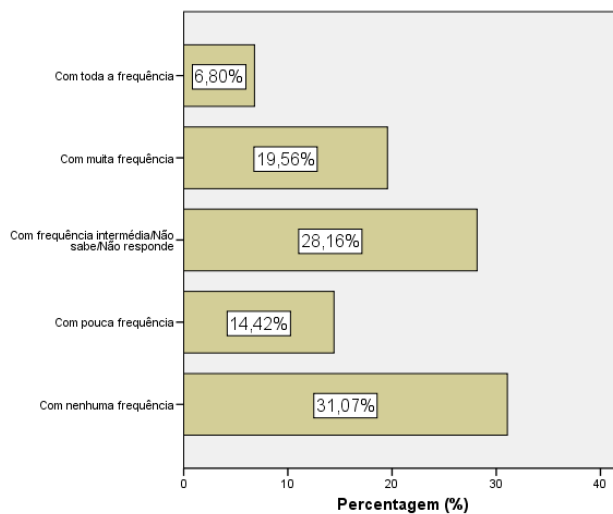


Experimentação telemóveis em loja

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Com nenhuma frequência	224	31,1	31,1
2 Com pouca frequência	104	14,4	45,5
3 Com frequência intermédia/Não sabe/Não responde	203	28,2	73,6
4 Com muita frequência	141	19,6	93,2
5 Com toda a frequência	49	6,8	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

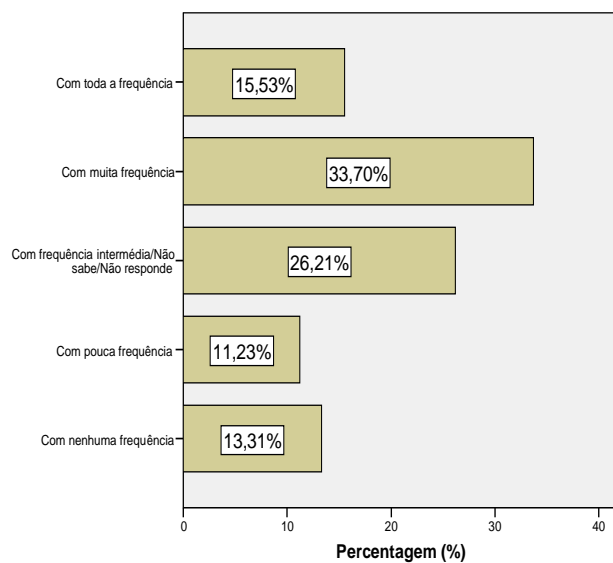


Ecrã em loja

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Com nenhuma frequência	96	13,3	13,3
2 Com pouca frequência	81	11,2	24,5
3 Com frequência intermédia/Não sabe/Não responde	189	26,2	50,8
4 Com muita frequência	243	33,7	84,5
5 Com toda a frequência	112	15,5	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

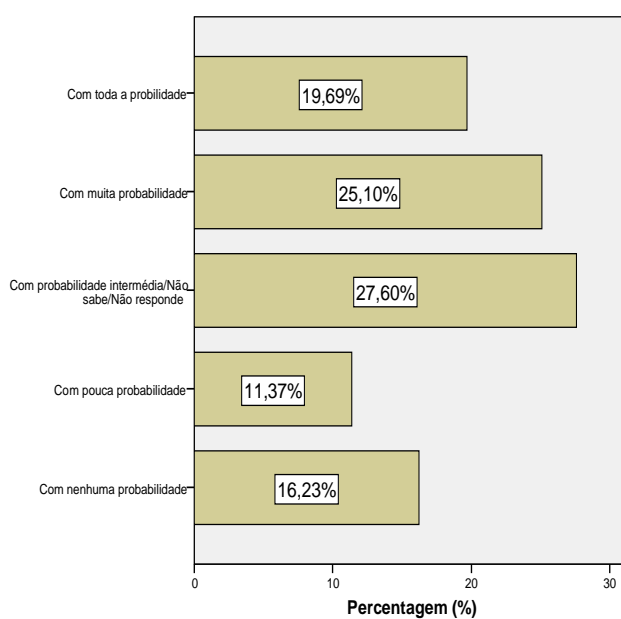


Guestlist

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Com nenhuma probabilidade	117	16,2	16,2
2 Com pouca probabilidade	82	11,4	27,6
3 Com probabilidade intermédia/Não sabe/Não responde	199	27,6	55,2
4 Com muita probabilidade	181	25,1	80,3
5 Com toda a probabilidade	142	19,7	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

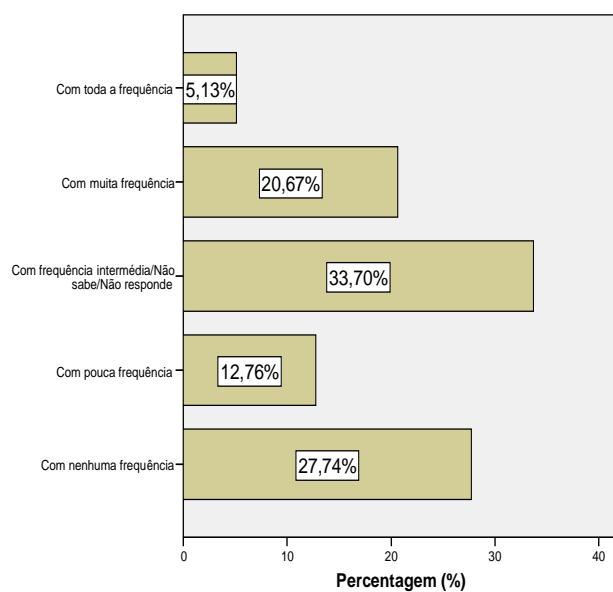


Wikicare

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Com nenhuma frequência	200	27,7	27,7
2 Com pouca frequência	92	12,8	40,5
3 Com frequência intermédia/Não sabe/Não responde	243	33,7	74,2
4 Com muita frequência	149	20,7	94,9
5 Com toda a frequência	37	5,1	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

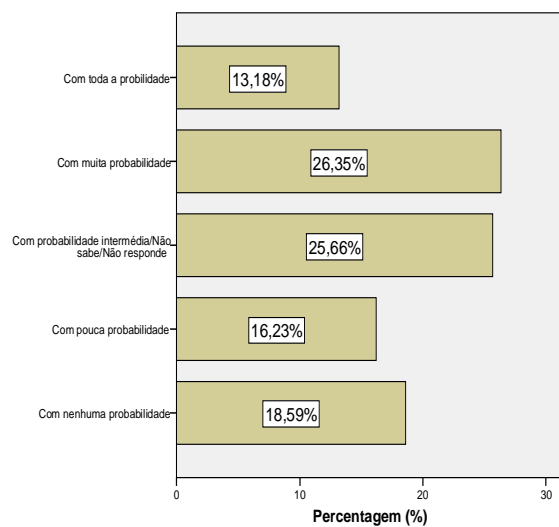


Sudoeste

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Com nenhuma probabilidade	134	18,6	18,6
2 Com pouca probabilidade	117	16,2	34,8
3 Com probabilidade intermédia/Não sabe/Não responde	185	25,7	60,5
4 Com muita probabilidade	190	26,4	86,8
5 Com toda a probabilidade	95	13,2	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:

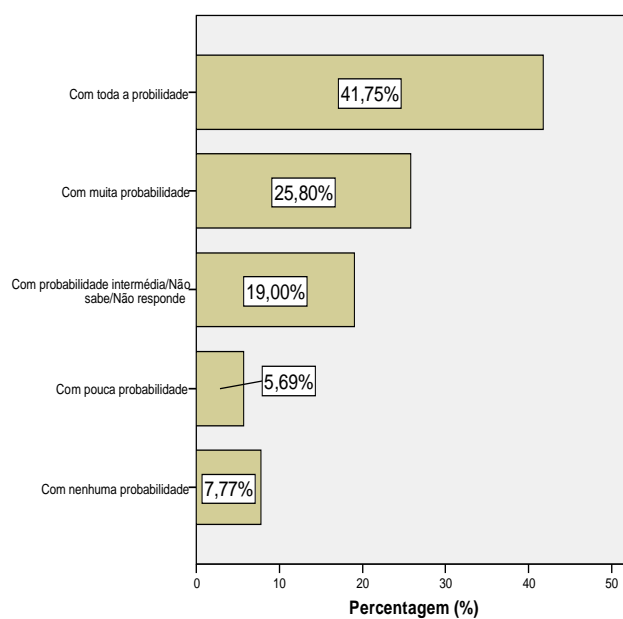


Moche

Tabela de frequências:

	Valor absoluto	%	Acumulado (%)
1 Com nenhuma probabilidade	56	7,8	7,8
2 Com pouca probabilidade	41	5,7	13,5
3 Com probabilidade intermédia/Não sabe/Não responde	137	19,0	32,5
4 Com muita probabilidade	186	25,8	58,3
5 Com toda a probabilidade	301	41,7	100,0
Total	721	100,0	

Gráfico de barras:



ANEXO VII

Resultados dos testes de hipóteses à igualdade de médias e medianas para amostras emparelhadas

3.1. Teste à igualdade de médias atitudinais e comportamentais.

Para realizar esta análise foi aplicado um teste paramétrico, o teste *t* para amostras emparelhadas, tendo-se obtido os seguintes resultados:

Paired Samples Statistics

		Média	Valor absoluto	Desvio-padrão	Estabilidade das médias
Pair 1	Atitude face ao Sudoeste	4,07	721	,989	,037
1	Comportamento face ao Sudoeste	2,99	721	1,303	,049
Pair 2	Atitude face aos Conteúdos móveis	3,80	721	,989	,037
2	Comportamento face aos Conteúdos móveis	2,16	721	1,291	,048
Pair 3	Atitude face à Experimentação de telemóveis em loja	4,45	721	,825	,031
3	Comportamento face à Experimentação de telemóveis em loja	2,57	721	1,292	,048
Pair 4	Atitude face ao Ecrã tátil em loja	4,35	721	,826	,031
4	Comportamento face ao Ecrã tátil em loja	3,27	721	1,238	,046
Pair 5	Atitude face ao Wikicare	4,09	721	,902	,034
5	Comportamento face ao Wikicare	2,63	721	1,230	,046
Pair 6	Atitude face à Presença em redes sociais online	3,11	721	1,123	,042
6	Comportamento face à Presença em redes sociais online	2,08	721	1,113	,041
Pair 7	Atitude face à Guestlist	3,97	721	,983	,037
7	Comportamento face à Guestlist	3,21	721	1,327	,049
Pair 8	Atitude face ao Moche	4,36	721	,916	,034
8	Comportamento face ao Moche	3,88	721	1,234	,046

A amostra recolhida de 721 clientes tmn revela que a pontuação média dada às variáveis atitudinais é sempre superior à pontuação média dada às variáveis comportamentais.

Paired Samples Correlations

		Valor absoluto	Correlação	Sig.
Pair 1	Atitude & Comportamento face ao Sudoeste	721	,423	,000
Pair 2	Atitude & Comportamento face aos Conteúdos móveis	721	,329	,000
Pair 3	Atitude & Comportamento face à Experimentação de telemóveis em loja	721	,259	,000
Pair 4	Atitude & Comportamento face ao Ecrã tátil em loja	721	,406	,000
Pair 5	Atitude & Comportamento face ao Wikicare	721	,320	,000
Pair 6	Atitude & Comportamento face às Redes sociais online	721	,543	,000
Pair 7	Atitude & Comportamento face à Guestlist	721	,614	,000
Pair 8	Atitude & Comportamento face ao Moche	721	,660	,000

A correlação entre a atitude e comportamento face a cada uma das tendências tem as seguintes hipóteses:

H_0 : A correlação no universo é zero.

H_a : A correlação no universo não é zero.

As correlações apresentadas no respectivo quadro são significativas (sig.<0,05), sendo moderadamente forte no par Atitude/Comportamento Moche e manifestamente fraca no par Atitude/Comportamento Experimentação de telemóveis em loja.

As hipóteses do teste t para amostras emparelhadas são:

H_0 : A média atitudinal_n é igual da média comportamental_n.

H_a : A média atitudinal_n é diferente da média comportamental_n.

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Média	Desvio-padrão	Estabilidade de das médias	95% Confiança Intervalo da Diferença				
				Limite inferior	Limite superior			
Pair 1 Atitude - Comportamento face ao Sudoeste	1,082	1,260	,047	,990	1,174	23,064	720	,000
Pair 2 Atitude - Comportamento face aos Conteúdos móveis	1,635	1,343	,050	1,537	1,733	32,689	720	,000
Pair 3 Atitude - Comportamento face à Experimentação de telemóveis em loja	1,883	1,341	,050	1,785	1,982	37,722	720	,000
Pair 4 Atitude - Comportamento face ao Ecrã táctil em loja	1,076	1,177	,044	,990	1,162	24,562	720	,000
Pair 5 Atitude - Comportamento face ao Wikicare	1,460	1,271	,047	1,368	1,553	30,854	720	,000
Pair 6 Atitude - Comportamento face às Redes sociais online	1,029	1,069	,040	,951	1,107	25,856	720	,000
Pair 7 Atitude - Comportamento face à Guestlist	,764	1,061	,039	,687	,842	19,348	720	,000
Pair 8 Atitude - Comportamento face ao Moche	,477	,932	,035	,409	,545	13,741	720	,000

De facto os intervalos de confiança não incluem o zero (os extremos dos intervalos de confiança são sempre superiores a zero) e todos os testes efectuados rejeitam H_0 (sig.<0,05), sendo estatisticamente significativa a diferença entre as médias atitudinais e comportamentais.

3.2. Teste à igualdade de medianas atitudinais e comportamentais.

A análise realizada no ponto anterior deste anexo (ponto 3.1.) fruto da aplicação de um teste paramétrico, foi complementada pela aplicação de um teste não paramétrico, o teste de Wilcoxon para amostras emparelhadas.

As hipóteses formuladas para a aplicação do teste de Wilcoxon são:

H_0 : A distribuição atitudinal_n é igual à distribuição comportamental_n.

H_a : A distribuição atitudinal_n é diferente da distribuição comportamental_n.

Test Statistics^b

	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Comportamento - Atitude face ao Sudoeste	-17,444 ^a	,000
Comportamento - Atitude face aos Conteúdos móveis	-20,166 ^a	,000
Comportamento - Atitude face à Experimentação de telemóveis em loja	-21,426 ^a	,000
Comportamento - Atitude face ao Ecrã táctil em loja	-18,268 ^a	,000
Comportamento - Atitude face ao Wikicare	-20,041 ^a	,000
Comportamento - Atitude face à Presença em redes sociais online	-18,568 ^a	,000
Comportamento - Atitude face à Guestlist tmn	-15,810 ^a	,000
Comportamento - Atitude face ao Moche	-12,646 ^a	,000

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

O nível de significância do teste permite rejeitar H_0 (sig.<0,05), pelo que há diferenças estatisticamente significativas entre as medianas atitudinais e comportamentais, corroborando o resultado do teste paramétrico (teste t).

Ranks

		Valor absoluto	Mean Rank	Sum of Ranks
Comportamento - Atitude face ao Sudoeste	Negative Ranks	482 ^a	278,26	134123,00
	Positive Ranks	56 ^b	194,07	10868,00
	Ties	183 ^c		
	Total	721		
Comportamento - Atitude face aos Conteúdos móveis	Negative Ranks	569 ^d	309,68	176209,50
	Positive Ranks	34 ^e	173,43	5896,50
	Ties	118 ^f		
	Total	721		
Comportamento - Atitude face à Experimentação de telemóveis em loja	Negative Ranks	617 ^g	314,60	194108,00
	Positive Ranks	9 ^h	238,11	2143,00
	Ties	95 ⁱ		
	Total	721		
Comportamento - Atitude face ao Ecrã táctil em loja	Negative Ranks	456 ^j	244,01	111269,00
	Positive Ranks	22 ^k	146,00	3212,00
	Ties	243 ^l		
	Total	721		
Comportamento - Atitude face ao Wikicare	Negative Ranks	539 ^m	278,16	149930,00
	Positive Ranks	12 ⁿ	178,83	2146,00
	Ties	170 ^o		
	Total	721		
Comportamento - Atitude face às Redes sociais online	Negative Ranks	458 ^p	239,20	109554,50
	Positive Ranks	14 ^q	148,11	2073,50
	Ties	249 ^r		
	Total	721		
Comportamento - Atitude face à Guestlist	Negative Ranks	357 ^s	197,24	70414,50
	Positive Ranks	27 ^t	129,83	3505,50
	Ties	337 ^u		
	Total	721		
Comportamento - Atitude face ao Moche	Negative Ranks	246 ^v	137,01	33703,50
	Positive Ranks	23 ^w	113,54	2611,50
	Ties	452 ^x		
	Total	721		

a. Comportamento < Atitude

b. Comportamento > Atitude

c. Comportamento = Atitude

Em todos os testes efectuados, o *Sum of Negative Ranks*, ou soma das ordens negativas, é sempre superior ao *Sum of Positive Ranks*, ou soma das ordens positivas, indicando que as variáveis atitudinais têm valores mais elevados de resposta do que as variáveis comportamentais.