

***AVALIAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS PARA ADOÇÃO DE
UM SISTEMA DE MARKETING RELACIONAL APLICADO
À GRANDE DISTRIBUIÇÃO***

Nuno Miguel Arsénio Madeira Gonçalves

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em *Marketing*

Orientador:

Doutor Bráulio Alturas, Professor Auxiliar

ISCTE-IUL

Março, 2010

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que esta dissertação fosse realizada. A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.

Esta tese reúne contributos de várias pessoas e entidades, porque sem eles esta investigação não teria sido possível.

Assumindo o risco de algum injusto esquecimento, realço as que mais contribuíram e apoiaram a elaboração desta dissertação.

Um agradecimento especial ao Director Nuno Rendeiro, pelo enorme interesse e disposição em colaborar sempre que solicitada a sua ajuda.

Ao Professor Doutor Bráulio Alturas, orientador da dissertação, agradeço o apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho. A sua disponibilidade irrestrita, sua forma exigente, crítica e criativa de arguir as ideias apresentadas, creio que deram norte a este trabalho, facilitando o alcance dos seus objectivos. Acima de tudo, obrigado por me continuar a acompanhar nesta jornada e por estimular o meu interesse pelo conhecimento e pela vida académica.

Às centenas de gestores e directores de loja, operadores espalhados pela zona geográfica que o estudo abrange, pela disponibilidade em me receber. Aos clientes destas lojas pelo precioso tempo para responder ao questionário e aos responsáveis organizacionais que autorizaram a realização do estudo, o meu muito obrigada.

Um agradecimento especial ao Director Nuno Rendeiro, pelo enorme interesse e disposição em colaborar sempre que solicitada a sua ajuda.

Sou muito grato a todos os meus familiares e amigos pelo incentivo recebido ao longo destes anos, em especial aos meus pais, que me deram a força para continuar a estudar.

Finalmente, gostaria de agradecer à minha esposa Sónia, pelo apoio, encorajamento, e tempo que despendi neste mestrado abdicando da sua companhia, agradeço também o seu sorriso que me dedicou, as palavras de apoio e sem dúvida a sua atenção.

RESUMO

A presente investigação pretende analisar, através do modelo de Peppers & Rogers, numa perspectiva do marketing relacional determinados factores que influenciam a satisfação e fidelização de clientes. Analisa-se, ainda, os hábitos de compra, o motivo de visita à loja, a utilização do cartão de fidelização, compreensão das necessidades, o relacionamento entre empresa e clientes, a importância da satisfação, a confiança e compromisso no processo de marketing relacional.

De igual modo, pretendeu-se determinar também quais os antecedentes que condicionam a qualidade de um relacionamento. Para este estudo, utilizou-se uma amostra de 1110 indivíduos de idade superior a 18 anos, residentes em Portugal Continental, e que efectuassem compras em Lojas da Grande Distribuição (supermercados e hipermercados).

Os resultados indicaram que os clientes inquiridos são fiéis a uma superfície comercial, e que os três principais motivos que levam os clientes a comprar numa determinada loja, são o preço, variedade/gama de produtos, o cartão de fidelização. Sendo que se deslocam quase todos os dias ou todas semanas á loja. Grande parte dos clientes possui cartão de cliente e reconhece o seu valor, sendo que aqueles que não possuem afirmam que não o utilizam porque não está direccionado de acordo com o seu perfil e, na verdade é pouco prático. Sendo ainda realçar que os que costumam utilizar o seu cartão frequentemente mas que gostariam que os descontos atribuídos fossem ao encontro das suas necessidades.

Um dos resultados obtidos, compreende que a fase da identificação do cliente pode ser determinante para a capacidade de relacionamento, uma vez, que influenciam directamente e de forma positiva a qualidade do relacionamento, constituindo assim um contributo para direccionar no futuro e possibilite níveis de fidelização superiores por parte dos clientes.

Palavras-chave: Grande Distribuição, Marketing Relacional, Qualidade do Relacionamento, Fidelização, Satisfação, Confiança, Compromisso. CRM, RFID.

Classificação:

- M15 – It Management
- M31 – Marketing
- O32 - Management of Technological Innovation and R&D

ABSTRACT

The present research aims to study, through the Peppers & Rogers model, in a perspective of relationship marketing the factors that influence satisfaction and loyalty. We also analyze the buying habits, the reason for visit the store, the use of loyalty cards, understanding the needs, the relationship between company and customers, the importance of satisfaction, trust and commitment in the process of relationship marketing.

Similarly, we intended to specify which factors determine the quality of a relationship. For this study, we used a sample of 1110 individuals aged over 18 years, resident in Portugal, and effecting purchases big retail shops (supermarkets and hipermarkets).

The results indicated that respondents are loyal customers loyal to a particular store, and that the three main reasons for customers buy a to specific store, are the price, variety / range of products, the loyalty card. Being that customers are going almost every day or every week to the store. Most customers have loyalty card and recognizes its value, and those who don't have say that they do not use it because it is not directed according then profile, and indeed it is impractical. We also noted that those who usually often use the loyalty card would like that the discounts were given in order to meet their needs.

The results, shows that the customer identification may be crucial to the relationship ability because influences directly and positively the quality of the relationship, thus providing a direct contribution to the future, enabling higher levels of loyalty from customer.

Keywords: Big Distribution, Relationship Marketing, Relationship Quality, Customer Loyalty, Satisfaction, Trust, Commitment, CRM, RFID.

Classification:

- M15 – It Management
- M31 – Marketing
- O32 - Management of Technological Innovation and R&D

ÍNDICE

CAPITULO 1

1.1. Enquadramento.....	2
1.2. Formulação do problema.....	2
1.3. Objecto do Estudo	3
1.4. Objectivos do Estudo.....	3
1.5. Os Contributos Esperados da Investigação	4
1.6. Estrutura da Dissertação	5

CAPITULO 2

2.1. <i>Marketing</i> Relacional	8
2.1.1. Contexto e Evolução da gestão empresarial	8
2.1.2. Conceptualização do <i>Marketing</i> Relacional	8
2.1.5. Princípios fundamentais do <i>Marketing</i> relacional	12
2.1.6. Modelos de desenvolvimento do Relacionamento	13
2.1.7. As contribuições dos Modelos.....	17
2.1.8. Metodologias de implementação de um CRM	17
2.2. Qualidade e valor na percepção do cliente	21
2.2.1. Satisfação dos Clientes	21
2.2.2. Qualidade do serviço e satisfação do cliente	22
2.2.3. Programas de Fidelização.....	24

CAPITULO 3

3.1. Papel das Novas Tecnologias	30
3.1.1. Tecnologias de Informação e Comunicação versus Sistemas de Informação	30
3.1.2. Impacto da Tecnologia de Informação	32
3.2. CRM – Customer Relationship Management.....	32
3.2.1. Conceito de Customer Relationship Management	32
3.2.2. Perspectivas do CRM	34
3.2.3. Evolução do CRM.....	34
3.2.4. CRM e o Novo Paradigma do <i>Marketing</i>	35
3.2.5. Estratégias para Gestão da Informação dos Clientes.....	36
3.3. RFID (<i>Radio Frequency Identification</i>),	37
3.3.1. Contexto	37
3.3.2. Arquitectura do RFID.....	39
3.3.3. Segurança do RFID	39
3.3.4. Capacidade de Integração com outros sistemas	41

3.3.5.	Impacto na Grande Distribuição.....	41
3.3.6.	Projecções de Evolução RFID.....	42
CAPITULO 4		
4.1.	A Moderna Distribuição.....	46
4.1.1.	Contexto.....	46
4.1.2.	Planeamento e Organização da Grande Distribuição.....	46
4.1.3.	Distribuição no Futuro.....	47
CAPITULO 5		
5.1.	Quadro conceptual.....	50
5.1.1.	Objectivo geral.....	50
5.1.2.	Objectivos específicos.....	50
5.1.3.	Modelo hipóteses de Investigação.....	50
5.2.	Metodologia.....	58
5.2.1.	Descrição da Metodologia adoptada.....	58
5.2.2.	Entrevistas.....	59
5.2.3.	Questionários.....	65
CAPITULO 6		
6.1.	Análise dos resultados.....	72
6.1.1.	Amostra efectiva.....	72
6.1.2.	Caracterização dos clientes.....	73
6.1.3.	Análise da Concorrência.....	75
6.1.4.	Cartão de Fidelização.....	77
6.1.5.	Aplicação das novas tecnologias.....	79
6.1.6.	Análise do perfil de compra.....	79
6.1.7.	Comunicação com o cliente – interacção.....	79
6.1.8.	Teste das hipóteses e validação do modelo.....	80
6.2.	Conclusões e Recomendações.....	101
6.2.1.	Principais Conclusões.....	101
6.2.2.	Contribuição para comunidade científica e mundo empresarial.....	101
6.2.2.1.	Implicações ao nível académico.....	101
6.2.2.2.	Implicações a nível empresarial.....	102
6.2.3.	Limitações do Estudo.....	103
6.2.4.	Sugestões para investigação futura.....	103

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXOS.....	115
ANEXO 1 – Descrição da Tecnologia CRM	117
ANEXO 2 – Tipos de Estratégias de CRM	119
ANEXO 3 – Legislação Nacional e Internacional	123
ANEXO 4 – Descrição da Tecnologia RFID	125
ANEXO 5 – Diferenças entre o código de Barras e RFID tags.....	135
ANEXO 6 – Descrição dos players da Distribuição Portuguesa.....	139
ANEXO 7 – Evolução do Sector da Distribuição	151
ANEXO 8 – Guião da Entrevista	159
ANEXO 9 – Modelo de Questionário	163
ANEXO 10 – Descrição das escalas utilizadas	169

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Resumo das variáveis dos modelos de sucesso de relacionamento	14
Quadro 2 Modelo 30Rs de Evert Gummesson	16
Quadro 3 Dimensões do valor de consumo	26
Quadro 4 Receitas do mercado em 2008 - RFID Tag	44
Quadro 5 Número de Lojas * (2009).....	64
Quadro 6 Amostra considerada para as entrevistas	65
Quadro 7 Determinação da amostra pelo método da amostragem por quotas.....	68
Quadro 8 Plano Amostral	68
Quadro 9 Distribuição da amostra por sexo.....	72
Quadro 10 Média de Idades	72
Quadro 11 Frequência com que efectua compras na Loja.....	73
Quadro 12 Maior parte das compras para casa.....	73
Quadro 13 Frase justificativa da vinda à loja	73
Quadro 14 Tipos de produtos	74
Quadro 15 Entrou na loja já vinha à procura.....	74
Quadro 16 Algum produto planeava comprar e não comprou.....	74
Quadro 17 Motivos porque não comprou produto	74
Quadro 18 Motivos porque escolheram a Loja tipo I ou II	75
Quadro 19 Nível de escolaridade.....	75
Quadro 20 Maior parte das compras para casa.....	75
Quadro 21 Onde fazem a maior parte das compras.....	76
Quadro 22 Onde fazem maior parte das compras.....	76
Quadro 23 Principais motivos levam a comprar numa segunda escolha.....	76
Quadro 24 Principais motivos para comprar noutras lojas	77
Quadro 25 Possui cartão de cliente.....	77
Quadro 26 Razões porque não possui cartão de cliente	77
Quadro 27 Costuma utilizar o seu cartão de cliente	78
Quadro 28 Razões pelas quais não utiliza o seu cartão de cliente.....	78
Quadro 29 Gostaria de ter descontos nos produtos que consome.....	78
Quadro 30 Opinião melhor cartão de cliente.....	78
Quadro 31 Não ter a obrigação de mostrar o cartão no acto da compra.....	79
Quadro 32 Esquecimento gostaria armazenar os descontos obtidos	79
Quadro 33 Gostaria de não ter retirar os produtos do carrinho	79
Quadro 34 Gostaria que compras fossem analisadas de forma a permitir descontos	79
Quadro 35 Gostaria que a publicidade fosse adequada ao seu perfil.....	80
Quadro 36 Identificação e compreensão dos hábitos de compra	80
Quadro 37 Motivação de visita à Loja.....	81
Quadro 38 Predisposição para utilização de Novas Tecnologias	82
Quadro 39 Identificação e compreensão das necessidades dos clientes	82
Quadro 40 Identificação e compreensão das necessidades dos clientes – Component	83
Quadro 41 Relação da Loja com os clientes.....	83
Quadro 42 Relação dos clientes com os funcionários	84
Quadro 43 Personalização	85
Quadro 44 Satisfação dos clientes	86
Quadro 45 Fidelização do Cliente	87
Quadro 46 Confiança na Loja.....	87
Quadro 47 Compromisso.....	88
Quadro 48 Avaliação do Espaço Físico da Loja.....	89

Quadro 49 Qualidade do Serviço.....	89
Quadro 50 Hipótese 1	90
Quadro 51 Hipótese 2.....	91
Quadro 52 Hipótese 3.....	92
Quadro 53 Hipótese 4.....	93
Quadro 54 Hipótese 5.....	94
Quadro 55 Hipótese 6.....	95
Quadro 56 Hipótese 7.....	96
Quadro 57 Hipótese 8.....	97
Quadro 58 Hipótese 9.....	98
Quadro 59 Hipótese 10.....	99
Quadro 60 Hipótese 11.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estrutura Organizativa da Dissertação	5
Figura 2 Marketing Transaccional vs Marketing Relacional	10
Figura 3 Transição para o Marketing Relacional	11
Figura 4 Orientação do marketing Relacional	12
Figura 5 Modelo proposto por Morgan e Hunt.....	15
Figura 6 Etapas para a definição da estratégia para o CRM.....	18
Figura 7 Etapas para implementação de um CRM	19
Figura 8 Performance de Satisfação / Vendas	22
Figura 9 Modelo de Qualidade de Serviço da Perspectiva Nórdica	23
Figura 10 Cinco dimensões do Modelo Servqual.....	23
Figura 11 Evolução da maturidade nos últimos 30 anos	30
Figura 12 Processo contínuo do CRM.....	34
Figura 13 Recolha de Informação sobre o cliente	36
Figura 14 Aplicação da tecnologia RFID a toda a cadeia de Distribuição.....	42
Figura 15 5 Dimensões do <i>Marketing</i> Relacional	50
Figura 16 Modelo Conceptual	51
Figura 17 Descrição da Metodologia.....	59
Figura 18 Metodologia do Processo de Entrevista	60
Figura 19 Estrutura do Guião da Entrevista	62
Figura 20 Área Metropolitana de Lisboa.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Potencial de Mercado da Tecnologia RFID até 2011.....	43
Gráfico 2 Mercado RFID 2008 por Regiões.....	43
Gráfico 3 Mercado RFID 2008 por Regiões.....	43
Gráfico 4 Total de projecções do mercado RFID em Biliões de dólares 2008, 2013, 2018.....	44
Gráfico 5 Concelhos de Residência.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS

- B2B - Business to Business
- B2C - Business to Consumer
- BD - Base de Dados
- CCR - Critical-to-Customer requirements
- CLV - Customer Lifetime Value
- CMP - Cliente maior potencial
- CMV - Cliente maior valor
- CNPD - Comissão Nacional de Protecção de Dados
- CRM - Customer Relationship Management
- EDI - Electronic Data Interchange
- ERP - Enterprise Resource Planning
- HF - High-Frequency
- LAN - Local Area Networks
- LF - Low-Frequency
- LTV - Lifetime Value
- MRP - Material Resource planning
- MRP II - Material Resource planning
- QF - Quality Functional Deployment
- RFID - Radio-Frequency Identification
- SCM - Supply Chain Management
- SFA - Sales Force Automation
- SGBD - Sistemas de Gestão de Base de Dados
- SI - Sistemas de Informação
- SQL - Structured Query Language
- TI - Tecnologias de Informação
- TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação
- UHF - Ultra High Frequency
- WLAN - Wireless Local Area Networks

CAPÍTULO | 1

O presente capítulo pretende descrever uma visão global e introdutória do conteúdo da investigação realizado. Assim, começa-se por apresentar o enquadramento e fundamentação do estudo efectuado bem como os objectivos de estudo. Seguidamente, são abordados os contributos esperados da investigação.

Por último, apresentamos a forma como o trabalho se encontra estruturado e uma breve definição dos principais conceitos utilizados ao longo da tese.

1.1. Enquadramento

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) desencadearam grandes mudanças, que tornaram o mercado num ambiente mais competitivo. Através da criação do código de barras e da leitura óptica foi possível eliminar a dispendiosa tarefa de etiquetar todos os produtos um a um, e facilitar a identificação dos produtos, por parte dos operadores não os obrigando a memorizar o código de cada produto existente em loja. Hoje as lojas da Grande Distribuição possuem etiquetas electrónicas que permitem numa única operação de sistema, ler e actualizar a informação guardada em memória, através de sistemas de leitores portáteis.

As relações que as cadeias de distribuição estabelecem com os produtores/distribuidores, sofreram também alterações nestes últimos anos, passando dos simples sistemas *Electronic Data Interchange* (EDI), para sistemas de informação integrados, através do canal *World Wide Web* (WEB), permitindo a gestão eficiente de stocks, através de um abastecimento diário dos pontos de venda, ou de qualquer outra tarefa relacionada com a gestão de lojas.

Hoje, existem já possibilidades de efectuar compras e vendas sem qualquer dificuldade via WEB, a questão que se coloca, é saber se os sistemas de informação (SI) continuarão a ser pouco dinâmicos e com um grau de interacção como baixo como actualmente, ou irão dar sem dúvida um salto tecnológico para sistemas dinâmicos capazes de interagir com os utilizadores.

Na verdade, o próximo grande passo para a tecnologia está relativamente próximo com a introdução de *tags* electrónicas, tendo por base a *Radio-Frequency Identification* (RFID) na identificação e *tracking*¹ humano nas cadeias de distribuição. A automatização será completa e a informação incorporada, ainda mais abrangente.

A obsessão pela lealdade dos clientes, levou os directores de *Marketing* a privilegiarem esquemas de lealdade baseados em cartões de pontos e preços, esquecendo-se que a verdadeira lealdade não pode ser comprada, mas sim, que tem de ser merecida (Mike, 1998), e que acções isoladas, desconsiderando a estratégia competitiva da empresa, podem não resultar.

1.2. Formulação do problema

A maior parte da literatura, sobre *Marketing* relacional, assume que a fidelização dos clientes constitui um objectivo estratégico prioritário das empresas e assume, implicitamente, que o desenvolvimento e a manutenção das relações entre os vendedores e compradores são objectivos comuns de ambas as partes. Além disso, demonstra que a prática de *Marketing* Relacional influencia positivamente a longevidade das relações e a performance empresarial. Contudo, muitas das empresas não reconhecem as práticas relacionais nas suas estratégias e nem todos os clientes valorizam os benefícios das relações e atribuem a mesma importância.

¹ Consiste em conseguir saber o percurso que um ser humano, percorre dentro de uma loja, ou em qualquer outro espaço.

² A Tesco é uma cadeia de hipermercados internacional que teve origem no Reino Unido.

Por isso, esta investigação propõe-se responder, genericamente à seguinte questão:

As empresas portuguesas da Grande Distribuição estão capacitadas para identificar, conhecer e compreender os seus clientes, e na verdade, aplicar estratégias de Marketing relacional, de forma a, potenciar a fidelização dos mesmos?

Assim, a escolha do tema do estudo – *Avaliação dos pressupostos para adopção de um sistema de Marketing Relacional aplicado à Grande Distribuição no contexto do Mercado Português*. – deve-se não só à actualidade, porque a literatura e a investigação lhe vêm conferindo uma atenção permanente, mas também ao facto do mercado português, pelas suas especificidades e pelas tensões que se vêm registando, através da contribuição das novas tecnologias para o *Marketing Relacional*.

1.3. Objecto do Estudo

As respostas que se pretende trazer à discussão basear-se-ão nas informações recolhidas através de entrevistas efectuadas a indivíduos com cargos de Direcção de Loja, de duas Insígnias e de clientes de diferentes Insígnias presentes no mercado português.

São alvo do estudo empírico Insígnias do mercado português, com elevada importância económica e social, quer a nível regional, quer a nível continental e ilhas pelo elevado número de lojas, de área de venda que tem vindo a crescer exponencialmente e pela posição que ocupam hoje no ranking nacional. Tendo em atenção, a dimensão do mercado português, a disponibilidade das diferentes empresas apenas foram analisadas duas insígnias presentes na Área Metropolitana de Lisboa. As mesmas foram diferenciadas de acordo com as áreas de vendas de cada uma: Tipo 1 – Operação de Grande Dimensão e Tipo 2 – Operação de Média Dimensão.

Devido à situação actual da Economia Portuguesa, em plena recessão económica, as novas tecnologias representam uma oportunidade única para a introdução de alterações profundas que lhes permitem alcançar maior competitividade.

A amostra utilizada coincidiu com um universo de 26 lojas, sendo que apenas estas aceitaram colaborar neste estudo de características transversais. Todas as restantes, não responderam ou recusaram colaborar no estudo.

1.4. Objectivos do Estudo

A investigação que aqui se propõe, tem como primeiro objectivo, investigar se as empresas da amostra reconhecem os comportamentos relacionais como factores de competitividade e se reconhecem a importância das novas tecnologias na implementação de uma estratégia relacional.

Depois, pretende-se conhecer os processos de *Marketing Relacional* utilizados na Grande Distribuição, tendo em atenção, a identificação das necessidades e desejos dos clientes, o nível de contacto periódico e regular com os mesmos, o nível de personalização dos serviços oferecidos, a existência de uma base de dados (BD) de *Marketing*, com os respectivos dados dos clientes e a utilização de uma estratégia de *Customer Relationship Management (CRM)*.

Visa ainda estudar, o grau de utilização dos cartões de fidelização, a adopção de uma filosofia de *Marketing* relacional e a existência de factores externos que possam interferir com o nível de satisfação do cliente.

Por último, pretende averiguar o impacto da futura utilização de novas tecnologias e averiguar as diferenças significativas de comportamento entre as insígnias que competem no mercado de bens de consumo.

A concretização destes objectivos realizar-se-á através de uma análise descritiva e comparativa, utilizando para o efeito a análise factorial exploratória, seguida da análise factorial confirmatória. Acrescenta-se ainda a análise contextual das 26 entrevistas realizadas a Directores de Loja das duas insígnias.

1.5. Os Contributos Esperados da Investigação

Esta investigação, visa promover a interdisciplinaridade, entre as novas tecnologias e o *Marketing* relacional e contribuir para o desenvolvimento e aplicação prática. Espera-se obter um conjunto de contribuições que possam melhorar o conhecimento neste domínio das ciências empresariais e, na prática, melhorar o nível de utilização das tecnologias nas empresas.

Ao nível teórico, espera-se que os contributos deste estudo se reflectam na extensão do contexto teórico, na melhoria da conceptualização e medição no teste e generalização e na replicação. Ao nível da extensão do contexto teórico, este estudo visa esclarecer algumas questões e desfazer alguns equívocos relacionados com o *Marketing* relacional e alargar o seu âmbito essencialmente na identificação e compreensão do comportamento do cliente. Visa ainda rever alguns conceitos associados à utilização de novas tecnologias no *Marketing*.

Ao nível da conceptualização e medição, a presente investigação irá contribuir para confirmar a fiabilidade e validade de variáveis utilizadas em estudos anteriores e para criar novas variáveis que possam contribuir para futuras investigações.

Através do teste de hipóteses e da generalização, este estudo contribuirá para o desenvolvimento do *Marketing* relacional.

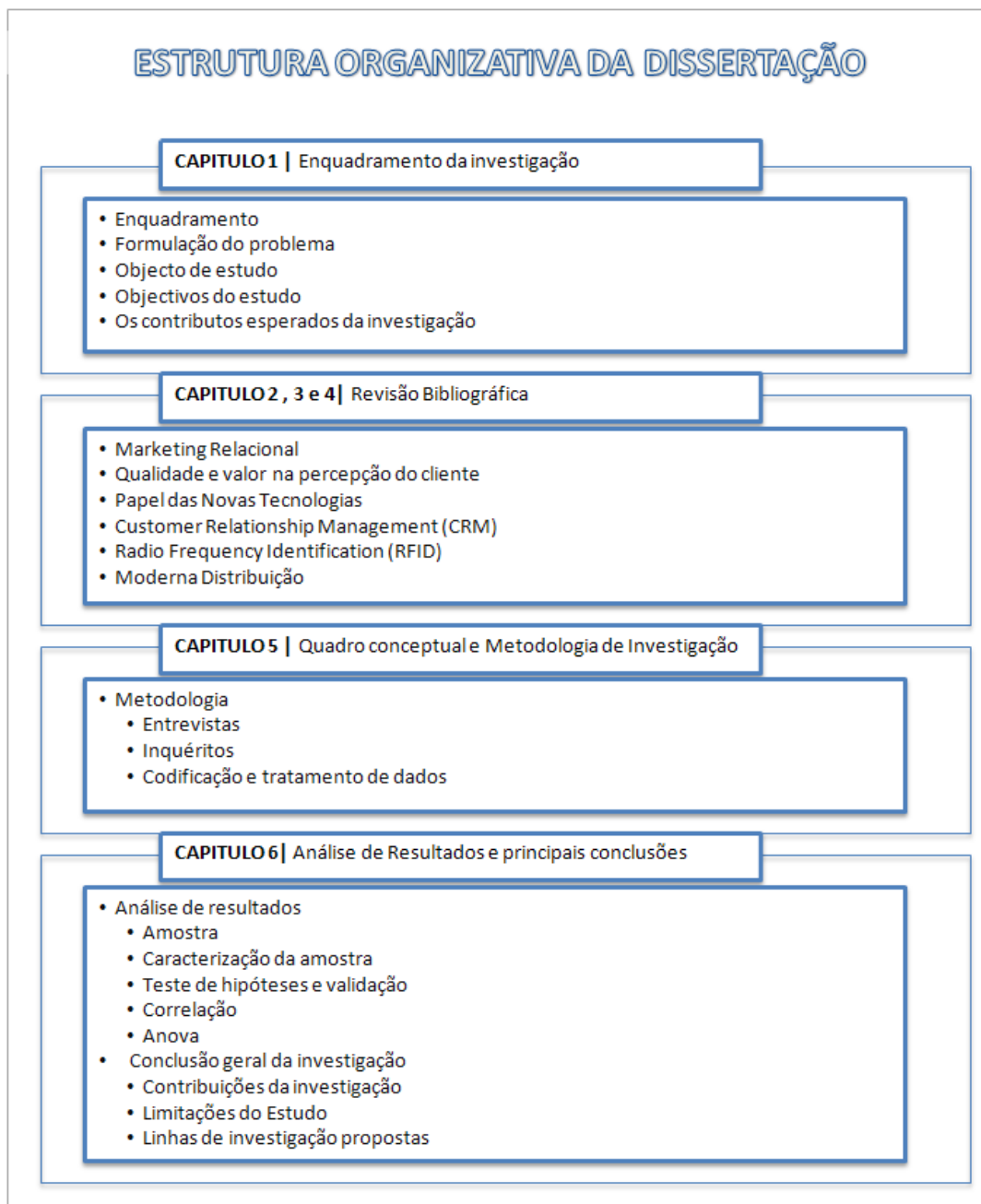
Por fim, ao nível da replicação, através do teste de hipóteses, esta investigação também contribuirá para o desenvolvimento da teoria.

Ao nível prático, a realização deste estudo empírico vai contribuir para compreender a realidade da Grande Distribuição Portuguesa e analisar questões relacionadas com a identificação, diferenciação, interacção e personalização, com o cliente, ou seja, de acordo com as quatro estratégias de *ItoI* (Peppers & Rogers, 2000).

1.6. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está dividida em três partes: o enquadramento da investigação, a revisão bibliográfica e o estudo empírico – resultados e conclusões.

Figura 1 | Estrutura Organizativa da Dissertação



Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO | 2

Neste capítulo inicia o enquadramento teórico. Faz uma contextualização do Marketing Relacional. Aborda a multiplicidade de conceitos ligados ao Marketing Relacional e a respectiva evolução.

2.1. Marketing Relacional

2.1.1. Contexto e Evolução da gestão empresarial

Nestes últimos anos, grande parte das empresas reduziu os seus custos e reestruturou os seus processos e operações para conseguir alcançar os objectivos financeiros pretendidos, e deste modo conseguir satisfazer os seus accionistas.

O corte nos custos e a reengenharia de processos levaram muitas empresas a perder o foco no cliente, o que mais tarde se veio demonstrar um grande erro, uma vez, que este é a fonte de rendimento de uma empresa. A partir dessa conclusão que, hoje, parece óbvia, as empresas passaram a focar-se no atendimento diferenciado do cliente, como forma de obter sucesso na sua actividade. As tácticas de atendimento em tempo real, preciso e principalmente individualizado, são os principais pontos da estratégia de CRM.

O sucesso de uma empresa provém da forma como se acrescenta valor para o cliente, uma vez que este é na realidade o principal *stakeholder*. Devido ao processo constante de mutação de acordo com as necessidades e desejos sentidos, por parte do cliente, origina uma dificuldade acrescida, que consiste em descobrir a forma como criar valor para ele. Dessa forma, a mudança empresarial está directamente associada à capacidade de identificação e compreensão do cliente, através de soluções tecnológicas como CRM, *Database Marketing*, entre outras. Estas permitem adquirir informação do cliente, e construir um histórico e dessa forma definir padrões que possibilitem antever os comportamentos e acrescentem um valor agregado, ou seja, uma atitude pró-activa.

A administração da empresa, é responsável por conseguir modificar e comprometer todos os colaboradores na mudança de conceito, com foco no cliente, tentando conseguir satisfazer as suas necessidades ou até mesmo superar as suas expectativas.

2.1.2. Conceptualização do Marketing Relacional

Existem inúmeras definições de *Marketing* relacional, algumas das mais comuns e proferidos por autores mais influentes definem o *Marketing* relacional como:

- Um processo de identificação, criação, manutenção e estabelecimento de relações com os clientes e outros stakeholders, com vista ao lucro, onde o objectivo de ambas as partes envolvidas são satisfeitos, quando isso é feito por uma doação recíproca e cumprimento das promessas. (Grönroos, 1997)
- Todos os esforços de *Marketing* estão direccionados para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de sucesso de trocas relacionais. (Morgan & Hunt, 1994)
- O *Marketing* relacional é a compreensão, criação e gestão de relações de troca entre os parceiros económicos e os consumidores finais. (Moller & Wilson, 1995)
- Uma rede de relacionamentos e de interacção (Gummesson, 1994).

As definições acima, derivam das diferentes perspectivas de investigação e dos diversos focos de análise. Por exemplo, Morgan e Hunt (1994), na sua definição identificam o foco do *Marketing* relacional na prática, enquanto, outros enfatizam sua finalidade (Gummesson,

1994) e os processos pelos quais possa ser promulgada (Moller & Wilson, 1995). Gummesson (1994) tem uma visão muito mais ampla, e simplesmente sugere que deve existir uma rede de relacionamentos e de interacção, como principal foco relacional. Cada definição, denota-se uma influência pela escolha do contexto empírico, o foco do estudo (por exemplo, prático, processual ou filosófica), bem como o fluxo de investigação a que cada autor pertence.

Com o *Marketing* relacional as empresas concentram-se nas actividades dirigidas aos clientes individuais e no papel das TI, determinante para estabelecer a comunicação entre as empresas e os seus clientes individuais (Gordon, 1999)

No entanto, independentemente desta diversidade de definições apresentadas, existem aspectos gerais que são normalmente acordadas.

- O *Marketing* relacional refere-se às relações comerciais entre os parceiros económicos, prestadores de serviços e clientes ao nível dos diferentes canais de comercialização no ambiente comercial mais amplo.
- Isto resulta no reconhecimento de um foco, na criação, manutenção e encerramento das relações comerciais, na obtenção do cumprimento dos objectivos e do benefício mútuo.
- O lucro continua a ser uma preocupação do negócio subjacente e o objectivo relacional alcançado através do cumprimento das promessas.
- A confiança é essencial no processo de relacionamento e na manutenção de promessas.

Alguns autores, tem referenciado a falta de entendimento comum (Buttle, 1996), é óbvio que uma definição única de *Marketing* relacional é improvável que seja possível porque, como já foi dito, cada uma das definições, são influenciadas pelas diferentes vertentes de pesquisa e hipóteses que influenciaram os seus autores. Assim, a maioria das definições de relacionamento *Marketing* são de contexto específico, reflectindo as suas perspectivas de investigação.

2.1.3. *Marketing* Transaccional vs *Marketing* Relacional

O *Marketing* evoluiu da visão simplista "dar aos clientes o que eles querem " para uma orientação da empresa em que as capacidades específicas da empresa estão centradas em torno de criar valor para o cliente em determinados segmentos de mercado alvo.

Philip Kotler, que provavelmente fez mais do que qualquer outro escritor no passado, cinquenta anos a articular as mudanças no pensamento de *Marketing*, capturou a essência do *Marketing* convencional na primeira edição do seu livro *Marketing Management* em 1967, onde considerou que o *Marketing* é a análise, a organização, o planeamento e o controlo onde a empresa e o cliente partilham recursos, políticas e actividades com vista a satisfazer as necessidades e desejos de segmentos de clientes. No mercado, em plena expansão, nos anos 1960 e 1970, o desafio de *Marketing* era reaproveitar o máximo do crescimento da procura. O que levou as empresas a concentrarem-se, no volume e quota de mercado, ou que hoje consideramos uma "abordagem transaccional" que visava apenas a comercialização.

Na figura 2, estão identificados os principais aspectos que diferenciam a abordagem transaccional da abordagem relacional.

Com o mercado, já na fase de amadurecimento na última década do século XX, a ênfase mudou gradualmente a partir do objectivo corporativo da maximização da quota de mercado, no sentido de uma preocupação com a “qualidade das partes”, no reconhecimento do facto de que nem todos os clientes são igualmente rentáveis. Isto levou à ideia de que o propósito do *Marketing* é criar relacionamentos rentáveis e duradouros com clientes.

Um papel chave do *Marketing* neste novo quadro é determinar qual o valor das proposições para criar e entregar a cada cliente.

No *Marketing* de hoje, as empresas são realmente orientadas “pelo mercado”, no sentido em que estas estão estruturadas, organizadas e são geridas com a única finalidade de criar e entregar valor aos seus segmentos de mercado. Ideias e conceitos como *customer intimacy*, *customer-centric* e *customer focus* poderão resumir-se a um novo conceito da empresa como uma entidade que existe para criar valor para os segmentos de mercado cuidadosamente seleccionados. Este conceito não é altruísta nem consiste numa visão idealista da empresa como fornecedora de satisfação do cliente a qualquer custo. Pelo contrário, é um conceito de negócio com base num modelo que reconhece que os lucros a longo prazo são mais susceptíveis de serem maximizados através de clientes satisfeitos, que efectuem a compra repetitiva. Na verdade, esta é a definição do novo paradigma que emergiu recentemente do “*Marketing relacional*” e de como este deve ser visto.

Figura 2 | Marketing Transaccional vs Marketing Relacional

MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING RELACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta: Segmentação e conhecimento do mercado • Objectivo: Transacção comercial • Medida do sucesso: Margem de lucro de um produto ou serviço • Pretende alcançar uma Elevada quota de Mercado • Comunicação: Unilateral 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta: Conhecimento do consumidor individual • Objectivo: Relacionamento duradouro entre empresa e cliente • Medida de sucesso: Lucro criado pela relação com um cliente • Pretende captar e fidelizar os clientes mais valiosos • Comunicação: Bilateral

Fonte: Elaboração Própria

2.1.4. A evolução do *Marketing Relacional*

Na década de 50, o objectivo foi manipular e explorar a procura do mercado. A ideia mais duradoura foi o “*Marketing-Mix*”, conhecido através da taquigrafia dos “4 Ps” - produto, preço, promoção e distribuição. A gestão de *Marketing* teve como objectivo elaborar estratégias que optimiza-se as despesas com o *Marketing-mix* para maximizar as vendas.

O conceito fundamental do *Marketing-Mix* mantém-se ainda hoje, no sentido, de que as organizações precisam entender e gerir as influências na oferta. No entanto, os quadros originais para a acção de *Marketing* foram criados num ambiente único. Hoje a aplicação dos “4 Ps”, foi-se difundido universalmente com sucesso, chegando mesmo a organizações sem fins lucrativos.

Durante os últimos anos do século XX, alguns desses princípios básicos do *Marketing* começam a ser cada vez mais questionados. O mercado era muito diferente dos anos 50. Em muitos casos, os consumidores e clientes eram mais sofisticados e menos sensíveis às pressões do *Marketing* tradicional - especialmente da publicidade. Devido em parte a uma escolha mais alargada, como resultado da globalização dos

mercados e novas fontes de concorrência. Muitos mercados, amadureceram e o crescimento foi baixo ou inexistente. Como resultado dessas e de muitas outras pressões, a fidelidade à marca era cada vez mais fraca do que costumava ser e o “*Marketing* dos 4Ps”, numa visão simplista era improvável de ganhar ou reter clientes, quer nos mercados de consumo ou industrial.

A eficácia do *Marketing* convencional, tem sido repetidamente contestada, em artigos e textos de conferências, e é neste contexto que surge uma nova linha de pensamento de *Marketing* que tornou evidente, a comercialização do rótulo de "relacional".

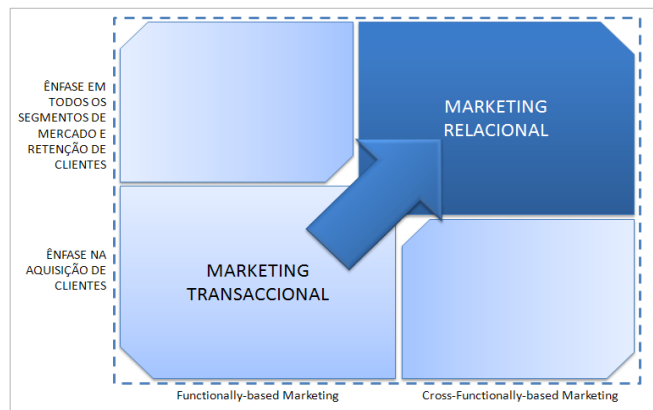
O modelo de geral de *Marketing* relacional, de Christopher et al (2002), é composto por um conjunto de elementos, tais como:

- Prevaler o relacionamento, invés de uma abordagem transaccional para *Marketing*;
- Compreender a economia de retenção de clientes e, assim, garantir a quantidade certa de investimento financeiro e de outros recursos e que estes sejam adequadamente repartidos entre as duas tarefas de reter e atrair clientes;
- Destacar o papel crítico do *Marketing* interno e da sua contribuição para o sucesso do *Marketing* externo;
- Alargar os princípios do *Marketing* Relacional para um intervalo de diversos domínios do mercado, não apenas os mercados de clientes;
- Reconhecer que a qualidade, atendimento ao cliente e *Marketing* precisam ser vistos de uma óptica integrada;
- Ilustrar como o conceito tradicional de *Marketing-Mix* dos 4Ps não engloba todos os elementos essenciais que devem ser abordados na construção e manutenção de relacionamentos com os mercados;
- Garantir que o *Marketing* é considerado num contexto de *cross-functional*.

Este conceito mais amplo de *Marketing* relacional está representado na figura 3.

Assim, em meados dos anos 90, a literatura sobre *Marketing* relacional foi caracterizada por fazer ênfase no contexto das relações. Através de uma revisão das contribuições de cada

Figura 3 | Transição para o Marketing Relacional



Fonte: Christopher et al. (2002)

sector, torna-se óbvio como "interacção e as redes de relacionais " passaram a dominar o entendimento contemporâneo do *Marketing*.

2.1.5. Princípios fundamentais do *Marketing* relacional

De acordo com a figura 3, a primeira característica faz ênfase sobre o alargamento do *lifetime value* dos clientes através de estratégias de retenção dos clientes-alvo. A segunda característica é o reconhecimento que as empresas necessitam de criar relações com uma série de segmentos de mercado para que possam alcançar o sucesso a longo prazo, no seu mercado. A terceira característica significa que o mercado deixou de ser apenas da responsabilidade exclusiva do departamento de *Marketing* para se tornar transversal a toda a empresa. A maximização do *lifetime value* de um cliente é um objectivo fundamental do *Marketing* relacional. Neste contexto, podemos definir o *lifetime value* de um cliente como o fluxo futuro de lucro líquido, subtraído ao presente, que poderá ser atribuído a um determinado cliente.

Adoptando o princípio da maximização *lifetime value* do cliente, a organização deverá conseguir reconhecer que nem todos os clientes são igualmente rentáveis e que deverá planear estratégias para aumentar a rentabilidade daqueles clientes que pretende atingir. A diferenciação do *Marketing* relacional consiste em centrar a acção de *Marketing* em vários mercados. Convencionalmente, a estratégia de *Marketing* foi estruturada apenas em torno do cliente. Naturalmente, o último objectivo das estratégias de *Marketing* relacional é competir na identificação e manutenção dos clientes rentáveis. Mas, para isso as empresas necessitam de definir de forma mais ampla os mercados que precisam ser abordados. O *Marketing* relacional reconhece que a liderança de mercados, pode directa ou indirectamente, afectar a capacidade de uma empresa em captar ou manter os clientes mais rentáveis (Christopher et al, 2002).

Sendo, o terceiro elemento chave, do *Marketing* relacional, *cross-functional*, promove a integração organizacional. No entanto, a sua existência está condicionada com a necessidade de mudança de mentalidade de todos os colaboradores que estão envolvidos com o processo do cliente, para o reconhecimento do seu papel e da sua contribuição para o nível de retenção do cliente.

Subjacente à ideia de relacionamento contínuo, com o cliente, é premente dar ênfase no serviço e na adaptação

da oferta para satisfazer as necessidades específicas. O conceito de serviço ao cliente, numa perspectiva ampla, refere-se à totalidade dos pontos de contacto com a empresa. Estende-se desde, a fase pré-compra do envolvimento do cliente, através da transferência da oferta do fornecedor ao cliente, até no decorrer do seu ciclo de vida. O objectivo principal de qualquer estratégia de prestação de serviço, ao cliente, deve consistir no aumento da sua retenção. Ou seja, serviço ao cliente, obviamente, joga-se num papel de

Figura 4 | Orientação do marketing Relacional



Fonte: Christopher, M., Payne, A. e Ballantyne, D. (2002)

conquista de novos clientes, uma vez, que será uma das ferramentas mais eficazes do *Marketing* para reter os clientes.

O Serviço ao cliente é extremamente importante para consolidar o nível relacional existente. O *Marketing*, preocupa-se com as “relações de troca” entre a organização e os seus clientes, a qualidade e o serviço são elos fundamentais durante os períodos de relacionamentos. Na perspectiva apenas de troca, o cliente paga para obter os benefícios que quer adquirir, ao contrário, do *Marketing* relacional em que o cliente dá sua lealdade em troca do preenchimento das suas expectativas e daí retirar “valor” para o relacionamento. Este fluxo de valor não inclui apenas os benefícios que se conseguem extrair do produto, mas uma série de benefícios menos tangíveis, como a qualidade da experiência dentro de um contexto mais amplo do atendimento ao cliente.

Assim, o desafio para uma organização é conseguir alinhar o *Marketing*, a qualidade e estratégias de serviço ao cliente, de acordo com o perfil de cada cliente. No passado, as organizações contemplavam-nos de forma separada como se fossem independentes. Na figura 4, podemos observar como estes três factores se encontram aglutinados.

2.1.6. Modelos de desenvolvimento do Relacionamento

O *Marketing* relacional representa uma incrível e vasta área do pensamento de *Marketing* e tem sido fortemente influenciada por evidências empíricas de vários sectores empresariais, bem como por teorias e conceitos de diversas disciplinas. Com efeito, de conceitos como manutenção, a fidelidade, o compromisso, a confiança, a reciprocidade, as ligações estruturais e a atracção são conceitos centrais para a compreensão dos relacionamentos. Estes conceitos têm origem na economia, na sociologia, na psicologia e em outras disciplinas e têm sido moldados, refinados de acordo com a compreensão contemporânea das relações de serviço, relações comerciais e de consumo do comportamento. Uma questão fundamental no *Marketing* relacional consiste no desenvolvimento relacional (Wilson, 1995). Nesta linha de pensamento a criação de relacionamento é encarado como uma série de trocas que levam ao comprometimento cada vez maior. Wilson (1995), tenta identificar os conceitos que são mais amplamente utilizados (ver quadro 2). Dependendo do contexto específico, estas variáveis tendem a ser mais ou menos importantes. No entanto, é interessante notar que, destes, o compromisso de confiança, a cooperação e o mútuo benefício têm atraído a atenção mais empírica, e são consideradas fundamentais para a compreensão e criação de relações comerciais. (Grönroos, 1990; Barnes, 1994, Morgan & Hunt, 1994).

Moller & Wilson (1995), argumentam que as empresas geralmente desenvolvem relações de negócio por várias razões e que não são baseadas apenas numa única dimensão. Os autores sugerem que a relação desenvolvimento pode ser motivada pela necessidade de ganhos económicos ou pela procura de estabilidade. No *Marketing* de serviços, a organização procura relacionamentos com os clientes, a fim de melhorar a sua lealdade. Dentro deste contexto, acredita-se que os consumidores procuram relacionamentos, a fim de minimizar o risco (Berry, 1995). É reconhecido que nem todos os clientes são rentáveis como relação de clientes (Berry, 1995). Assim, numa primeira fase da gestão do relacionamento deve ser feita identificação clara do potencial de relacionamento.

Mesmo assim, nem todos os clientes terão, necessariamente, o mesmo nível de interesse ou requererem o mesmo nível de investimento e, portanto, numa fase de especificação do relacionamento devem ser ponderados aspectos, tais como o nível do potencial de investimento e interesse. A fase de especificação pode ocorrer antes, depois ou em simultâneo da fase de iniciação. Algumas relações exigem o aprimoramento contínuo, a fim de ser mantida, enquanto outros não. Assim, está implícito na relação o conceito de que os investimentos de manutenção do relacionamento, melhorias de comunicação são necessárias. Igualmente, a natureza da relação pode mudar, por uma redução nos recursos de investimento, logo deve existir uma redefinição das especificações das normas da relação para poder contribuir para a fomentação da relação.

Quadro 1 Resumo das variáveis dos modelos de sucesso de relacionamento

SUMMARY OF VARIABLES OF RELATIONSHIP SUCCESS MODELS	
Commitment	Social bonds
Trust	Structural bonds
Co-operation	Summative constructs
Interdependence/ power imbalance	Shared technology
Performance satisfaction	Non-retrievable investments
Adaptation	Comparison level of alternatives

Fonte: Wilson (1995)

Finalmente, pode chegar-se à conclusão que a relação já não está adequada e, portanto, há claramente uma fase de dissolução do relacionamento. No entanto, assegura-se que cada fase, é um processo dinâmico e contínuo, e é improvável que se reflecta num processo linear. Portanto, uma matriz ou abordagem por blocos, para uma definição de relacionamento ou das fases de desenvolvimento parece o mais adequado. Este processo é, visto por um conjunto de aspectos tais como: identificação do potencial de relacionamento; especificação do formato de relacionamento, a iniciação do relacionamento, manutenção do relacionamento, e a dissolução do relacionamento.

2.1.6.1. Visão de *Marketing* Relacional para Kotler

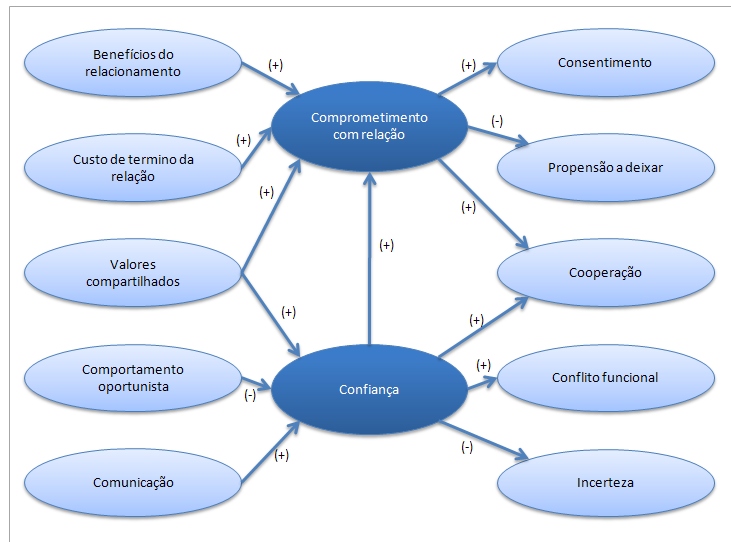
Segundo Kotler & Keller (2006), definem o *Marketing* relacional como um dos principais objectivos do *Marketing*, com foco no desenvolvimento profundo e duradouro dos relacionamentos com todas as pessoas ou organizações que directa ou indirectamente, podem afectar o sucesso das actividades de *Marketing* da organização. O *Marketing* Relacional tem como meta conseguir estabelecer relacionamentos a longo prazo mutuamente satisfatórios para ambas as partes – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de *Marketing*. Segundo Kotler & Keller (2006), o *Marketing* deve não só executar a gestão do relacionamento com o cliente mas também a gestão de relacionamento com os parceiros, que se constitui de quatro elementos principais: clientes, colaboradores, parceiros de *Marketing* (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros da comunidade financeira.

Por fim, o resultado de *Marketing* relacional é a construção de um activo, designado como rede de *Marketing*, que consiste na empresa e todos aqueles que a apoiam, ou seja, todos os actores com que ela constrói relacionamentos compensadores.

2.1.6.2. Modelo de Morgan e Hunt

O *Marketing* relacional recuperou novamente o interesse junto dos académicos e profissionais (Gummesson, 1996) de *Marketing*, como uma estratégia para conseguir compreender e ultrapassar as barreiras cada vez mais complexas, turbulentas e competitivas de um ambiente de negócios criando vantagens competitivas e sustentáveis para o crescimento das empresas (Gummesson, 1997, Morgan & Hunt, 1994).

Figura 5 | Modelo proposto por Morgan e Hunt



Fonte: Morgan e Hunt (1994)

O modelo Morgan & Hunt (1994), assenta em 12 construtos que estão interligados através de relações de compromisso e confiança como um construto mediador das relações de compromisso. Os antecedentes da relação de compromisso incluem os custos de término do relacionamento, os benefícios do relacionamento, os valores compartilhados, o comportamento oportunista, a comunicação, o comprometimento com o relacionamento, a cooperação, a propensão a deixar, o consentimento, o conflito, a incerteza e a confiança (ver figura 5).

Para Morgan & Hunt (1994), o que estabelece o sucesso das estratégias de *Marketing* relacionais é a presença do comprometimento e confiança. Estes dois conceitos são chave, na medida em que incitam:

- Ao investimento na gestão de relacionamentos, à cooperação com os parceiros;
- A aposta nas alternativas de negócio a longo prazo em detrimento das alternativas de curto prazo;
- A preservar as relações de forma prudente não agindo com os seus parceiros de forma imprudente e unilateral e oportunista.

Para Morgan & Hunt (1994) o modelo assenta no conceito de que uma relação de compromisso entre ambos os parceiros, justifica os gastos com a manutenção, num esforço contínuo de relacionamento. Ao facilitar um relacionamento a longo prazo cresce a confiança na integridade da outra parte (Morgan & Hunt, 1994).

2.1.6.3. Modelo de Evert Gummesson

O paradigma relacional, leva as organizações a concentrarem-se nos relacionamentos, o que, estrategicamente envolve a identificação das potenciais relações que devem ser procuradas e a forma como essas devem ser geridas. Dentro desta perspectiva existe, o Modelo de Gummesson (1997), propõe um modelo baseado em 30 relacionamentos (30Rs), baseado em redes e interações. Segundo o mesmo autor, afirma que o *Marketing* relacional consiste num *Marketing* baseado em interações dentro de redes de relacionamentos (ver quadro 2).

Quadro 2 | Modelo 30Rs de Evert Gummesson

CLASSIC MARKET RELATIONSHIPS	SPECIAL MARKET RELATIONSHIPS	MEGA RELATIONSHIPS	NANO RELATIONSHIPS
1. Supplier and customer	4. Full-time marketers and part-time marketers .	18. Personal and social networks	24. Market mechanisms are brought inside the company
2. The customer - supplier - competitor triangle	5. Customer and service provider	19. Mega marketing - the real "customer" is not always found in the marketplace	25. Internal customer relationships
3. Network - distribution channels	6. Many-headed customer and many-headed supplier	20. Alliances change the market mechanism	26. Quality providing a relationship between operations management and marketing
	7. Relationship to the customer's customer	21. The knowledge relationship	27. Internal marketing - relationships with the employee market
	8. Close versus distant relationship	22. Mega alliances change the basic conditions for marketing	28. Two-dimensional matrix relationship
	9. Dissatisfied customer	23. Mass media relationship	29. Relationship to external providers of marketing services
	10. Monopoly relationship: customer or supplier as prisoner		30. Owner and financier relationship
	11. Customer as "member"		
	12. Electronic relationship		
	13. Parasocial relationships, with symbols and objects		
	14. Noncommercial relationship		
	15. The green relationship		
	16. The law-based relationship		
	17. The criminal network		

Fonte: Gummesson (2002)

Sendo de particular importância reconhecer que uma empresa está condicionada pelo seu meio ambiente e não pode estabelecer todas as relações possíveis. Igualmente, é importante considerar a forma como cada relacionamento deve ser gerido, ou seja, como todos os clientes devem ser tratados em cada relacionamento.

O autor divide, os seus trinta relacionamentos (30Rs) em pelo menos dois grandes grupos: os associados ao mercado e os não associados ao mercado. Do primeiro grupo fazem parte o que o autor denomina de relacionamentos clássicos e os relacionamentos especiais, sendo que o segundo grupo, não relacionado com mercado, faz parte: os mega-relacionamentos e os nano-relacionamentos. Este modelo, tem por base alguns conceitos advindos do *Marketing-mix* clássico, da abordagem de relacionamentos do *Marketing* de negócios, da gestão da qualidade, da teoria do comportamento organizacional e do *balance scorecard* (Gummesson, 1997).

Dentro dos relacionamentos clássicos, o papel principal é exercido pela chamada tríade consumidor/fornecedor, que também pode ser representada pelas relações entre fornecedores e entre estes e os agentes intermediários (Gummesson, 1997). O autor define os relacionamentos especiais, como aqueles que podem ser construídos por todas as pessoas dentro de uma organização, independente da sua área de actuação, desde que este tenha contacto com os clientes. Os mega-relacionamentos incluem um conjunto de seis relacionamentos que representam aqueles que são mantidos com entidades que não pertencem ao mercado mas que influenciam o seu comportamento. Dos mega-relacionamentos fazem parte, por exemplo, os média, os partidos políticos. Por fim, os nano-relacionamentos, incluem um conjunto de sete relacionamentos que representam as relações internas de uma

organização. Estão inseridos neste grupo os empregados – ou clientes internos – os investidores entre outros.

2.1.7. As contribuições dos Modelos

A contribuição dada pelos diferentes modelos teóricos, está fundamentada na identificação e classificação dos relacionamentos de uma organização com outros actores ou grupos de actores, tendo em conta a sua categorização de acordo com a sua natureza ou forma de relacionamento.

Todos os autores, definem basicamente quatro principais conjuntos de actores envolvidos na cadeia de negócios, sendo eles: os empregados, os clientes, os agentes intermediários e os fornecedores. No entanto, existem aspectos que diferem entre ambos os modelos, sendo que o principal, está focado na classificação dos clientes, ou seja, as diferentes visões sobre clientes, compradores e utilizadores finais. Kotler & Keller (2006), define uma diferença clara no tratamento a ser dado a distribuidores e aos utilizadores finais, dividindo os clientes em duas categorias distintas. Assim como Kotler & Keller, (2006), o modelo proposto por Morgan & Hunt, (1994), também subdivide os clientes em categorias que incluem os compradores, os intermediários e os clientes finais.

Os autores possuem opinião unânime, no sentido, em que os grupos de actores são formados através das alianças estratégicas, encaradas como parcerias onde os actores partilham recursos. Existindo um grau de influências externas capazes de comprometerem o desempenho dos actores, tais como o governo, os média. Sendo que estes relacionamentos podem influenciar os negócios de uma organização, no entanto, não se caracterizam como o seu principal relacionamento, uma vez que este está centrado no mercado de clientes, sejam eles finais ou intermediários.

2.1.8. Metodologias de implementação de um CRM

2.1.8.1. Metodologia de Peppers & Rogers Group

A Peppers & Rogers Group, é uma empresa americana de consultoria, que centra a sua actividade na consultoria de gestão, no desenvolvimento e implementação de estratégias de negócios orientadas ao cliente.

Para o Peppers & Rogers Group, uma iniciativa de CRM é chamada de *Marketing 1to1*, que compreende o acompanhamento das transacções e interacções com os clientes de forma individual ao longo de um período de tempo, em todos os pontos de contacto da empresa com o cliente.

O modelo 1to1 pode ser aplicado em todas as organizações, porém o seu princípio está subjacente à aplicação em grandes clientes, cujo valor esperado justifica o grau de personalização envolvido na abordagem.

Segundo os consultores do Peppers & Rogers Group (2002), recomendam as seguintes etapas para a implementação de estratégias de CRM numa empresa:

- **Análise da envolvente do negócio:** análise da empresa e do mercado, o conceito de relacionamento está associado ao negócio, à filosofia de CRM a aplicar, à identificação dos recursos disponíveis, etc;
- **Definição da estratégia:** consiste na definição de estratégias do 1to1: identificar, diferenciar, interagir e personalizar o cliente;
- **Desenvolvimento/reengenharia de processos:** compreende a análise e reestruturação dos processos organizacionais para suportar as estratégias definidas;
- **Identificação/Seleção e implementação da tecnologia:** a tecnologia utilizada deverá ser integrada, com os sistemas existentes e customizada de acordo com as necessidades da empresa;
- **Formação:** apostar na formação e comunicação da estratégia a todos colaboradores da organização;
- **Aplicação de medidas de avaliação da estratégia:** aplicar os planos de acção capazes de avaliar os resultados obtidos, na perspectiva do cliente, da organização (processos, tecnologia, informação e comunicação, mudança organizacional, etc).

Na segunda etapa, foram apontadas por Peppers & Rogers (2004), quatro estratégias do 1to1, que devem ser continuamente executadas, conforme poderá ver na figura 6.

A identificação consiste em conhecer a sua identidade, a sua forma de contacto preferida, o nível de interacção e transacção do cliente com a organização, as suas preferências, as suas necessidades, de forma a conseguir construir uma base histórica, que permita reconhecê-los em todos os pontos de contacto com a organização, independentemente do canal escolhido.

Depois de identificados os clientes, segundo, Peppers & Rogers (2004), a empresa deve diferenciá-los, de acordo com as suas necessidades individuais, de forma a definir as estratégias e os comportamentos a adoptar ou categorizá-los das seguintes formas: pelo nível de maior valor (CMV) e os clientes de maior potencial (CMP), que o cliente tem para a empresa de acordo com a linha de produtos e serviços disponíveis.

Uma vez descobertos os CMV e CMP, o próximo passo, é incentivá-los a interagir com a empresa. A interacção é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes, com o objectivo de, a cada interacção, desenvolver uma relação de aprendizagem, na qual, cada vez mais se obtêm informações para personalizar produtos e serviços. Segundo Peppers & Rogers (2004), as interacções iniciadas pelos clientes possuem um potencial muito maior do que as iniciadas pela organização, uma vez, que nesta fase o cliente está predisposto a ouvir e a comunicar. No entanto, as interacções iniciadas pela organização deverão obedecer a regras, como a utilização do canal pretendido pelo cliente e apenas deverá utilizá-lo com o seu consentimento.

Figura 6 | Etapas para a definição da estratégia para o CRM



Fonte: Peppers & Rogers Group (2002)

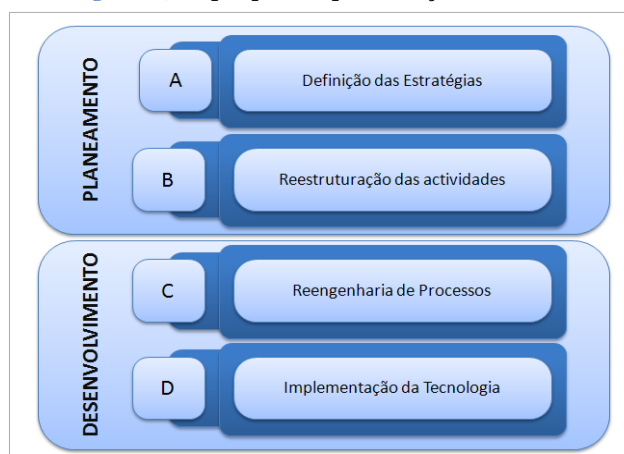
Segundo Peppers & Rogers (2004), a partir do conhecimento das necessidades dos clientes, a empresa deve personalizar os seus produtos e serviços, para fazer com que a experiência do cliente seja única. Quanto maior for o índice de personalização, maior é o valor entregue ao cliente. Sendo assim, o ciclo de personalização, deve ser pró-activo, tentando através da informação recolhida identificar as necessidades e desejos do cliente e conseguir oferecer os produtos e serviços adequados. No entanto, esta postura, implica um grau elevado de flexibilidade e estrutura organizacional ajustável, essencialmente dos pontos de contacto com o cliente, tendo em um comportamento personalizado face a cada cliente. Uma vez, que quanto mais bem sucedido for o grau de personalização, mais simples e rápido será o relacionamento com o cliente (Peppers & Rogers, 2004).

2.1.8.2. Metodologia de Dick Lee

A metodologia proposta por Lee (2000), aborda as etapas de planeamento e implementação das estratégias de CRM. De acordo, com esta metodologia prevê-se uma implementação progressiva de CRM com a criação de mecanismos de medição e avaliação.

Segundo Lee (2000), inicialmente deve-se constituir uma equipa para a implementação de um CRM, sendo que esta, deve englobar pessoas de diferentes áreas da organização, com poderes de decisão. Esta equipa deverá coordenar a implementação do CRM, que compreende as seguintes quatro etapas, ilustradas na figura 7.

Figura 7 | Etapas para implementação de um CRM



Fonte: Lee (2000)

As etapas ilustradas, na figura 7, são:

- **Definição das estratégias** de negócio centradas no cliente:
 - Definição de estratégias de CRM, de acordo com os objectivos organizacionais;
 - Definição dos recursos financeiros necessários e disponíveis para a implementação da solução desejada;
 - Análise da organização sobre a perspectiva do cliente (produto, qualidade, preço, etc.);
 - Levantamento e análise das características e benefícios dos produtos/serviços;
 - Análise do canal de vendas e distribuição.

Após a execução dos pontos acima, deve-se definir novas estratégias capazes de identificar novos negócios, para potenciais clientes, expandir o mercado para novos segmentos, desenvolver novos produtos/serviços e criar novos canais capazes de potenciar o relacionamento com o cliente. A cada estratégia, devem ser definidas metas e objectivos mensuráveis, que permitam a sua avaliação.

- **Reestruturação das actividades:** nesta etapa deve ser redesenhadas as novas actividades e identificadas as principais mudanças a ocorrerem, ao nível estrutural e de poder organizacional.
- **Reengenharia dos processos:** nesta etapa devem ser identificados os fluxos de informação organizacional actuais, para podermos usufruir de uma visão global do workflow necessário. Nesta etapa, deve-se proceder à identificação dos processos que podem ser realizados de forma a agregar valor ao cliente e também identificar todos os que podem ser realizados mais eficientemente através de ferramentas tecnológicas, potenciando a integração da informação.
- **Implantação da tecnologia:** por último, deve-se identificar de que forma as ferramentas tecnológicas podem contribuir para a eficiência e eficácia dos processos definidos. Para isto, deve-se descrever uma lista de requisitos para a solução tecnológica de CRM e seleccionar a melhor opção do mercado que procure satisfazer os requisitos necessários.

2.1.8.3. Considerações sobre os modelos

Segundo uma filosofia de adopção e implementação de uma estratégia, resulta um conjunto de etapas comuns, como o planeamento, implementação e o controlo de uma estratégia. Analisando as metodologias apresentadas, conclui-se que todas elas definem etapas correspondentes ao planeamento e implementação da estratégia, no entanto apresentam alguma imprecisão no controlo da estratégia. Torna-se importante, monitorar, avaliar e fazer estabelecer políticas de melhoria, para que a estratégia se desenvolva conforme com o que foi planeado.

Segundo, a metodologia do Peppers & Rogers, possui uma etapa correspondente ao controlo da estratégia, onde se define um plano de medidas para a avaliação da estratégia. Apesar desta etapa, ser definida, o tema não é explorado em muito dos seus trabalhos publicados, apesar de recentemente ter referenciado o modelo *Balanced Scorecard*, como solução, para avaliar o desempenho das soluções de CRM.

A metodologia proposta por Lee (2000), enumera a etapa de planeamento e implementação da estratégia de CRM, no entanto, apesar de referenciar a importância de medir os resultados, não descreve como sendo uma das etapas da sua metodologia. A partir das metodologias apresentadas, conclui-se que os autores dão maior ênfase aos processos de planeamento e implementação das estratégias de CRM, não abordando da mesma forma a etapa de monitorização e avaliação do seu desempenho. As metodologias enunciadas seguem uma abordagem que definem o CRM como um conjunto de estratégias de negócio que envolvem toda a organização e tem como principais pilares de sustentação as pessoas, os processos e a tecnologia.

2.2. Qualidade e valor na percepção do cliente

2.2.1. Satisfação dos Clientes

A satisfação é um dos principais factores capazes de fidelizar um cliente. Desta forma, as empresas devem procurar a satisfação dos seus clientes de forma a conseguirem estreitar a relação com os seus clientes, traduzindo-os como seus parceiros comerciais. Segundo Detzel & Desatnick (1993), a satisfação do cliente é essencial para o sucesso de uma empresa.

A satisfação aliada, a um bom atendimento faz com que o cliente retorne, por isso, a satisfação do cliente deve ser o aspecto fulcral para as organizações, pois estes quando satisfeitos são mais do que simples clientes, mas, parceiros comerciais e advogados que defendem a empresa e transmitem a mensagem aos restantes familiares (Kotler, 1998). É de ressaltar que um cliente fica satisfeito quando as ofertas (produtos e serviços) superam as suas expectativas, assim, Kotler (1998) define que: a satisfação é um sentimento de prazer ou de desânimo resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas das pessoas.

Segundo Detzel & Desatnick (1993), destacam a importância da satisfação, para uma organização sobreviver hoje num mercado global, necessita de satisfazer oferecendo bens de qualidade e prestando serviços de qualidade. Isto exige à organização, a reavaliação contínua da evolução das necessidades dos clientes e um compromisso de mudança quando necessário, para satisfazer ou superar as expectativas deles.

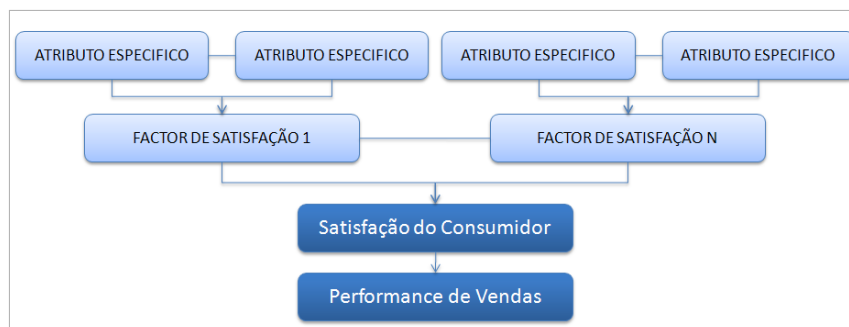
Segundo, Kotler (1998), o foco no cliente permite que a organização alcance excelência no nível de satisfação, onde os valores corporativos devem ser a qualidade, o atendimento, a limpeza e valor acrescentado.

Segundo Detzel & Desatnick (1993), os cinco segredos para a superioridade na qualidade da prestação de serviços, estão fundamentados em cinco acções:

1. Foco do cliente a todos os níveis na organização;
2. Definição de padrões de desempenho dos funcionários;
3. Medição do desempenho dos serviços prestados;
4. Reconhecimento e recompensa dos comportamentos exemplares;
5. Manter a estabilidade, o entusiasmo e a proactividade.

Cada uma destas acções, acima referidas, contribuem para que a organização consiga internamente alcançar a qualidade, que irá reflectir-se na qualidade do atendimento, e assim contribuir para a satisfação e fidelização do cliente.

Segundo Gómez et al (2004), para conseguir alcançar a satisfação dos clientes, é necessário identificar um conjunto de atributos capazes de influenciar a satisfação do cliente e por sua vez, levar a maiores índices de vendas em loja (ver figura 7).

Figura 8 | Performance de Satisfação / Vendas

Fonte: Gómez et al (2004),

A satisfação do cliente influencia significativamente o desempenho actual e futuro de uma organização (Anderson et al, 1994). Pesquisas feitas anteriormente, defendem que a satisfação do cliente é uma importante fonte de vantagem competitiva (Rust et al, 2000), muitas vezes levando a fidelização dos clientes à compra por repetição (Lam et al, 2004).

Os benefícios da satisfação do cliente, incluem o aumento das receitas, a diminuição dos custos de transacção, a redução da elasticidade dos preços (Fornell, 1992). Uma importante fonte de satisfação do cliente é a consistência, a interacção positiva entre os diferentes pontos de contacto da empresa com os clientes, uma vez que, estes influenciam a satisfação dos clientes (Heskett et al, 1994)

Além disso, as relações entre os clientes e as organizações são frequentemente ancoradas nas relações pessoais entre os funcionários das organizações e os respectivos clientes (Lian & Laing, 2007). Como tal, as relações profissionais e interpessoais entre os intervenientes, pode muitas vezes, influenciar significativamente o sucesso contínuo da relação levando Ennew & Ahmed (1999) a argumentar que esses tipos de relações interpessoais, podem promover a satisfação. Assim, quando os funcionários de um fornecedor-chave de contacto não estão disponíveis, como é frequentemente o caso nas empresas de tamanho reduzido (por exemplo, Eisenberg, 1997; Markels & Murray, 1996; Wilkinson, 2005), as relações entre o fornecedor e os seus clientes tornam-se vulneráveis.

2.2.2. Qualidade do serviço e satisfação do cliente

A qualidade de um serviço é estudada há muito tempo, no entanto, esta literatura também sugere que não há consenso sobre a forma de conceituar a qualidade percebida do serviço (Caro & García, 2007), e duas abordagens diferentes foram adoptadas a respeito desta questão, principalmente por causa das dificuldades em delimitar e medir a sua construção (Parasuraman et al, 1985). A primeira sugere que a qualidade do serviço percebida é baseada no paradigma de desconfirmação - por uma comparação entre expectativas dos consumidores e as suas percepções do serviço recebido (Grönroos, 1984; Parasuraman et al, 1985). A segunda abordagem sugere que a qualidade do serviço deve ser medida considerando-se as percepções dos clientes e não apenas expectativas menos percepções (Caro & García, 2007).

A qualidade dos serviços, irá contribuir para a satisfação e fidelização dos clientes, quanto maior vontade para recomendar a alguém, menor será o número de reclamações e maior será o nível de retenção do cliente (Danaher, 1997; Headley & Miller, 1993; Zeithaml et al, 1996).

Hoje, a qualidade dos serviços é considerada uma medida crítica do desempenho organizacional e continua a obrigar a atenção das organizações (Yavas & Yasin, 2001). Ao contrário dos produtos de qualidade, que pode ser medido com alguma objectividade, a qualidade do serviço é algo abstracto e difícil de quantificar. Na ausência de medidas objectivas, as empresas devem confiar na percepção dos consumidores sobre a qualidade do serviço e identificar os seus pontos fortes e/ou fracos e desenvolver estratégias apropriadas.

Quanto à qualidade do serviço, a literatura sugere duas escolas de pensamento, uma é a escola nórdica de pensamento baseado em Grönroos (1984) no modelo bidimensional e outra de uma escola norte-americana de pensamento sustentada em Parasuraman et al, (1988) de acordo com o modelo com cinco dimensões SERVQUAL.

Relativamente ao modelo bidimensional, determina a percepção de qualidade com base na comparação entre o serviço efectivo e as expectativas prévias do consumidor. A qualidade percebida depende de duas variáveis: do serviço esperado e do serviço percebido. (Grönroos, 1984)

Ao observarmos a figura 9, a qualidade técnica defendida por Grönroos (1984) diz respeito ao resultado que o consumidor adquire, da sua interacção com a empresa (o quê), enquanto a qualidade funcional corresponde à forma como ele obtém esse mesmo resultado, isto é, ao desempenho da empresa na prestação de serviço (como). No entanto, a imagem é algo que resulta da forma como uma empresa é percebida pelos seus clientes, e que

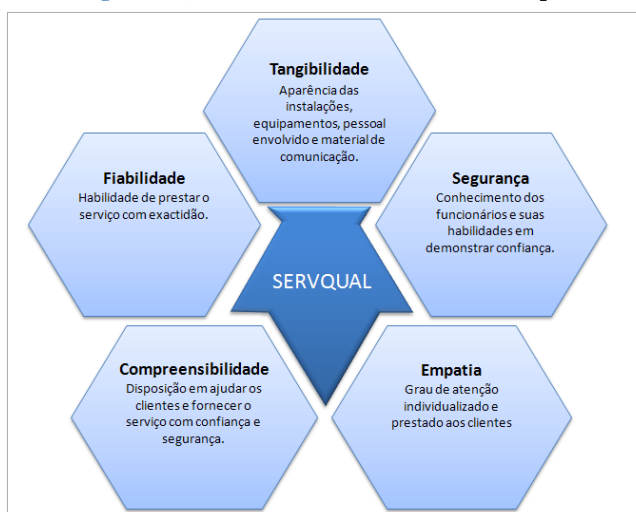
por sua vez, influencia as expectativas dos mesmos, sendo a imagem influenciada pela Qualidade Técnica e pela Qualidade Funcional do Serviço. Relativamente, ao modelo de Parasuraman et al, (1988) identifica as seguintes cinco dimensões: tangibilidade, segurança, fiabilidade, compreensibilidade e empatia, como pode ver na figura 10. Para Parasuraman et al, (1988) a qualidade de serviço percebida é igualmente concebida à luz do paradigma da não confirmação das expectativas, isto é, referida como a discrepância entre as percepções dos consumidores e as suas expectativas. Neste contexto, devemos entender as expectativas como sendo os desejos e as vontades dos consumidores, ou seja, o que eles gostariam que o prestador de serviço lhes oferecesse. Por seu lado, as percepções deverão ser compreendidas como avaliações do desempenho dos referidos prestadores de serviços.

Figura 9 | Modelo de Qualidade de Serviço da Perspectiva Nórdica



Fonte: Grönroos (1984)

Figura 10 | Cinco dimensões do Modelo Servqual



Fonte: Parasuraman et al.(1988)

Os investigadores, referidos anteriormente, defendem que é necessário compreender as expectativas dos clientes, para conseguir oferecer um serviço de qualidade, uma vez que, os clientes comparam as percepções com expectativas quando julgam a qualidade de um serviço.

A maioria das definições de qualidade está baseada no conceito de satisfação dos seus clientes. Por sua vez, a satisfação é a função de discrepância entre a expectativa face ao serviço esperado e a percepção do serviço efectivamente prestado.

2.2.3. Programas de Fidelização

Tem havido uma proliferação contínua dos programas de fidelidade nas médias e grandes superfícies. Sendo que estes programas partem da perspectiva, que os benefícios gerados recompensam os clientes pelo fornecimento de informações comportamentais. Um dos principais exemplos, é a cadeia britânica Tesco², que através da recolha de dados do consumo diário dos clientes, efectuado na sua rede de lojas, visa melhorar o conhecimento dos seus clientes. (Rowley, 2005)

Os programas de fidelidade assentam no princípio do reforço da confiança, da satisfação, da relação, através do conhecimento prévio do comportamento do cliente, e por forma de troca com o cliente, será recompensado repetidamente.

O "sucesso" dos programas de fidelidade estão dependentes de uma definição de lealdade. Para a maioria, dos autores, a lealdade, denota algo mais do que uma mera preferência, não implicando um compromisso contínuo (McGoldrick & André, 1997). Neste sentido, alguns pesquisadores têm-se questionado se é realmente viável criar a fidelidade nos consumidores (Uncles et al, 2003), especialmente no contexto da Distribuição, onde o nível de interdependência e de contacto pessoal é significativamente menor do que no domínio dos serviços (O'Malley & Tynan, 2000).

Quando aplicado na distribuição, os programas de fidelidade são muitas vezes considerados como sendo parte fundamental de uma loja, como material de promoção, de fomento à compra, em vez de repetir o compromisso de atitude, orientação indicativa de uma relação de curto prazo ao invés de longo prazo (Oliver, 1999; Wright & Sparks, 1999). Em muitos casos, na Distribuição, pode-se constatar que as promoções são utilizadas como parte integrante dos programas de fidelidade (Wright & Sparks, 1999).

Na perspectiva do *Marketing* relacional, é contraditório, porque os programas caminham no sentido de conhecer o comportamento dos seus clientes e na intenção de premiar os clientes fiéis. Caso contrário, a utilização de programas de fidelização, baseados na promoção, estão a proporcionar a valorização da compra imediata, provocando rupturas no estabelecimento de relações a longo prazo. Assim, enquanto algumas empresas oferecem programas de fidelização que defendem o valor de criação/desenvolvimento da relação, outras procuram apenas fomentar os descontos nos produtos de forma generalizada.

² A Tesco é uma cadeia de hipermercados internacional que teve origem no Reino Unido.

Segundo Banassiewicz (2005), os programas de fidelidade, muitas vezes tornam-se meramente passivos, em vez de activos, devido à falta de planeamento e de conhecimento do cliente.

Muitos programas são concebidos, para criar compras repetitivas em função de descontos, onde os clientes são seduzidos por uma proposta tentadora de compra, em vez de premiar os consumidores fiéis (Parker & Worthington, 2000), o que origina a que a empresa não consiga recrutar novos clientes ou realizar vendas adicionais de clientes existentes (Banassiewicz, 2005). Apesar da especulação, criada em torno dos programas de fidelização de clientes, estes atingiram a maturidade e pode, de facto, estar a chegar ao fim do seu ciclo vida (Capizzi & Furguson, 2005), no formato existente. A procura incessante pela participação contínua dos consumidores e no surgimento de novos programas sugere uma estruturação dos actuais programas de fidelidade.

Deste modo, a investigação sobre os programas de fidelidade têm criado algum interesse para gestores e profissionais de *Marketing* em termos da concepção dos programas de fidelidade, no desenvolvimento de novos programas ou no redesenho dos actuais, de modo a determinar a mistura certa de elementos necessários para promover a lealdade além de mera repetição de compra.

Alguns autores, defendem que existe dois tipos de recompensa, que se conseguem obter através de programas de fidelização, que são designados por “*hard*” ou “*soft*” *attributes* (Barlow, 1996; Capizzi & Furguson, 2005). As “*hard*” são geralmente elementos tangíveis, como descontos e brindes. Quanto às “*soft*” são consideradas como comunicações especiais, acesso a informação restrita e tratamento preferencial. Normalmente, as prestações “*soft*” são orientadas para a parte emocional tentando despoletar nos clientes uma sensação de reconhecimento, ou fazê-los sentir-se especiais, em comparação com outros clientes (Barlow, 1996), não tendo assim um valor intrínseco, enquanto os “*hard*” estão associados a um valor económico.

Segundo (Barlow, 1996), sugere a existência de um *mix* de benefícios, no entanto, ao comparar os dois tipos, os “*soft*” geralmente proporcionam um nível mais elevado de lealdade e de impacto.

2.2.3.1. Valores de consumo – programas de fidelidade

Segundo, Mimouni-Chaabane & Volle (2010), foram efectuadas algumas investigações sobre os benefícios percebidos em geral, ou seja, o valor percebido pelo cliente através da sua experiência com o programa. Por exemplo, a experiência inclui a utilização e conhecimento após um certo número de compras e a recompensa através do resgate do desconto.

Do ponto de vista, de alguns autores, estes sugerem que o cliente ao utilizar os programas de fidelidade irá usufruir de três dimensões de valor de consumo (ver quadro 3): os utilitários (economia monetária e conveniência), hedónico³ (entretenimento), e os simbólicos

³ Palavra formada a partir do grego, edonê, que significa prazer. O hedonismo é uma doutrina que defende que o prazer é o meio correcto para atingir o objectivo - www.infopedia.pt (Out/2009)

(reconhecimento e benefícios sociais) (Haley, 1968; Holbrook, 1996; Mimouni-Chaabane & Volle, 2010; Ritamaki et al, 2006).

Quadro 3| Dimensões do valor de consumo

DIMENSÃO	UTILITÁRIO	SOCIAL/SIMBÓLICO	HEDÔNICO
Visão/perspectiva	Processamento da informação	Interacção simbólica	• Experimental
Propósito de consumação	Meio para realizar algum fim	Meio para comunicar e definir um papel social	• Um fim em si mesmo
Critérios e benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Conveniência; • Económico; • Funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Social; • Auto-estima; • Status. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emocional; • Diversão; • Entretenimento.
Sacrifícios	<ul style="list-style-type: none"> • Dinheiro; • Tempo; • Esforço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergonha 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress; • Emoções
Tipo de consumidor	Homo Economicus	Homo Faber	Homo Ludens

Fonte: Adaptado de RITAMAKI et al., (2006)

Relativamente aos valores utilitários, são essencialmente instrumentais, de carácter funcional e cognitivo, acrescentando valor para o cliente, através de atributos tangíveis de um produto.

Berry (1995), reiterou que os programas de fidelidade, contribuíram para automatizar os processos de tomada de decisão dos consumidores e permitir aos mesmos evitar avaliações complexas das alternativas possíveis.

Segundo Ritamaki et al (2006) os clientes são racionais na resolução dos seus problemas, logo resolvem os seus problemas de forma funcional, focados no produto ou serviço. Dentro desta lógica funcional, estariam incorporadas algumas dimensões: a dimensão económica, estando presente nela o preço; a dimensão de economia de tempo; e a dimensão de variedade, estando presente nela a selecção do produto ou serviço.

De acordo com Mimouni-Chaabane & Volle (2010), os programas de fidelidade, de carácter utilitário derivam em parte de vantagens financeiras, onde a economia do dinheiro fornece a principal motivação para participar nos programas de fidelidade. De certo modo, este benefício, serve para conduzir à inscrição dos clientes nos programas, e traduz resultados a curto prazo. Os programas de fidelidade vieram contribuir para aumento da qualidade de vida dos clientes, através de usufruto de serviços, como caixas prioritárias, de entrega ao domicílio e outros serviços complementares, que permitiram ao cliente economizar tempo e dinheiro. Relativamente ao valor hedónico, não deriva do não-instrumental, mas sim do experiencial, emocional podendo ser associado às compras, à utilização de meios que contribuam para o aumento da lealdade comportamental (Arnold & Kristy, 2003).

O valor hedónico pode ser relevante para os programas de fidelidade devido a duas dimensões: à emoção e ao entretenimento. Tentando, procurar através de um comportamento exploratório, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, definindo novas tendências, fomentando através de eventos e promoções. Associado a este valor, o usufruto de novas experiências por parte dos clientes, que de outro modo não conseguiriam obter, através de ofertas exclusivas de qualidade, de diferenciação e extremamente apelativas. Tentando atribuir aos programas de fidelidade, o sentido de prazer associado ao resgate de pontos/prémios, num contexto de verdadeiro jogador.

2.2.3.2. Cartões de Fidelização

Rayer S. (1996), definia um programa de fidelidade de um cliente como um mecanismo para identificação e protecção dos clientes fiéis, geralmente através da atribuição de pontos de acordo com o montante gasto, no ponto de venda (Wright & Sparks, 1999).

Algumas lojas ao longo dos anos têm utilizado a tecnologia de chips avançado, que contribuíram para a inovação e criatividade dos programas de fidelidade. (Capizzi & Ferguson, 2005). Mas a maioria dos programas de fidelidade são programas que visam em geral conceder compras ou descontos.

De acordo com Yi & Jeon (2003), os programas de fidelidade são programas de *Marketing* que visam construir a fidelidade dos clientes através de incentivos. Embora a utilização dos cartões de fidelidade, seja frequente, na distribuição (Smith et al, 2004) não estão isentos de críticas (Rowley, 2005).

Foram considerados por alguns autores, como ferramentas um pouco dispendiosas, em relação às ferramentas de curto prazo (Pressey & Mathews, 2000), utilizadas meramente para potenciar atracção pelas promoções (Wright & Sparks, 1999).

Certamente, há evidências de que os cartões de fidelidade não estão totalmente à altura das expectativas, de alguns utilizadores. Uma série de problemas foram identificados como: a utilização limitada dos dados dos consumidores, a falta de recursos e de competências necessárias para processar de forma eficiente e eficaz as quantidades enormes de dados, a produção de erros nos dados (Mauri, 2003)

No entanto, para Uncles, et al (2003) apesar dos problemas que cercam os programas de fidelidade, eles proliferam devido ao chamado efeito "*ME-TOO*".

Os cartões de fidelização estão a tornar-se cada vez mais comuns, talvez porque, em ambientes altamente competitivos, o fraco crescimento das superfícies comerciais leva a que estas tenham de se esforçar para manter os seus clientes, e vêem os cartões de fidelidade como uma ferramenta para o fazer.

Segundo Meyer-Waarden (2007), as superfícies comerciais investem cada vez mais em programas de fidelidade, além de implementar estratégias tradicionais, como a prestação de um serviço ou produto de qualidade (Niren et al, 1998).

As superfícies comerciais estão realmente cientes de que as estratégias de retenção de clientes são menos onerosos do que os esforços de aquisição de novos clientes (Reichheld, 1996).

Segundo, Luís (2008) o cartão de cliente surge como uma forma prática e conveniente de dar corpo à relação estabelecida entre uma empresa e um cliente. Em Outubro e Novembro de 2005, foi realizado um estudo⁴, que afirmava que o cliente é um ser pragmático, para si o

⁴ Estudo realizado em Out/Nov 2005. Universo: indivíduos de ambos os sexos aderentes a Programas de Fidelização, entre os 25 e os 54 anos, residentes na Grande Lisboa e no Grande Porto. Metodologia Quantitativa: 500 entrevistas telefónicas. Metodologia Qualitativa: 2 reuniões de Grupo, uma em Lisboa, outra no Porto, com 10 participantes cada.

cartão apenas serve para dar acesso aos descontos, não criando nos seus utilizadores qualquer sentimento de pertença ou exclusividade.

O cartão deverá ser objecto de dinamismo, interacção e criatividade, devendo transmitir ao cliente as vantagens da sua utilização.

Segundo esse estudo, referenciado por Luís (2008):

- Dos 90% entrevistados possuem um ou mais Cartões de Fidelidade.
- Os principais motivos de adesão a um Cartão são o acesso a Promoções (35%), brindes (28%) e Concursos exclusivos (16%):
- Dos 60% possuidores de Cartões afirmam utilizá-los regularmente.
- Entre os não utilizadores, o principal motivo é o facto de terem deixado de ir à loja/quebra de relação com a marca (50%), enquanto cerca de 25% afirmam não valorizar as vantagens.
- Aqueles que já utilizaram o cartão, mas que deixaram de o utilizar, justificam-no essencialmente pela inércia/esquecimento (75%).
- Este é também o principal motivo que justifica a não adesão a programas de fidelidade consubstanciados em cartões (65%).

Segundo, ainda o mesmo estudo, existe um conjunto de vantagens mais valorizadas pelos clientes no âmbito de Programas de Fidelização, destacam-se com mais referências espontâneas:

- Concursos e sorteios (43%)
- Cartão de cliente (42%)
- Vantagens em parceiros (42%)
- Ofertas/Brindes (39%)
- Vales de desconto (32%)
- Acesso a Descontos (30%)
- Crédito sem juros (29%)

Conclui-se através deste estudo que o Consumidor valoriza mais as vantagens tangíveis, programas que o próprio pode facilmente monitorizar e sistemas de redenção rápida. Não são valorizados programas de fidelização que apresentem prémios magníficos, mas que na prática sejam de difícil acesso.

CAPÍTULO | 3

O presente capítulo pretende descrever uma visão global sobre as TI, a sua aplicabilidade, de acordo com a natureza de um negócio. Focando essencialmente o uso estratégico e inovador das tecnologias tendo por base a diferenciação.

Este ponto apresenta uma revisão bibliográfica acerca do CRM, iniciando com uma breve descrição do conceito e de sua evolução e, em seguida, os diferentes tipos de estratégias de CRM bem como a tecnologia do CRM.

3.1. Papel das Novas Tecnologias

3.1.1. Tecnologias de Informação e Comunicação versus Sistemas de Informação

Um sistema de informação (SI) é um sistema que é constituído por pessoas, procedimentos e equipamentos que efectuem a recolha, o processamento e armazenamento, e a distribuição (Stair & Reynolds, 1997) de acordo com determinados objectivos predefinidos. Os SI, actuam num determinado ambiente e tem como principal objectivo a produção de *outputs* que são distribuídos ao utilizador ou a outros sistemas subjacentes.

As TI são um suporte aos SI, sendo composto por processos cognitivos (*software*) e físicos (*hardware*), necessários para permitir a recolha, o processamento, a memorização e a distribuição de informação (Laudon & Laudon, 1998).

As operações iniciais, das TI eram baseadas apenas no grau de eficiência tecnológica, ao nível de operações em curso, com o maior nível de eficiência possível.

O objectivo central da tecnologia era reduzir o custo da mão-de-obra, através da automatização de processos, permitindo que os computadores na altura assumissem determinadas tarefas.

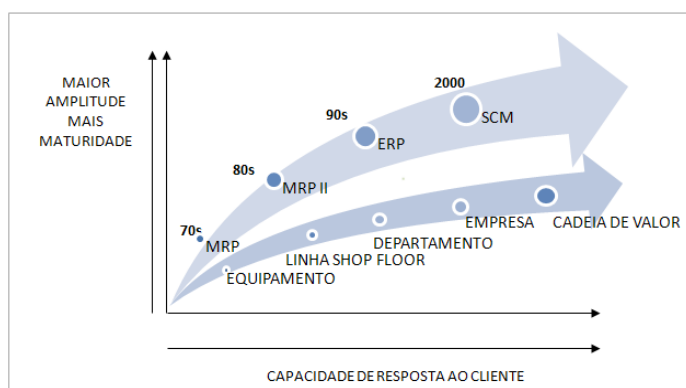
Estes sistemas, contribuíam para acabar com as tarefas rotineiras do dia-a-dia de uma organização, que aplicado na grande distribuição, permitia a recolha e tratamento de dados oriundos das compras, vendas e o seu armazenamento, era efectuado em sistemas de BD. Consentindo deste modo a combinação de dados, e a criação de relatórios descritivos.

A tecnologia significa um conhecimento prático, com o papel de algumas actividades organizacionais, denominadas por *inputs*, e traduzidas em *outputs* (Gerwin & Kolodny, 1992).

De acordo com a figura 14, o MRP (*materials requirements planning*) era basicamente uma ferramenta de criação de encomendas, quer ao nível da produção, quer ao nível das compras. Mais tarde surgiu a extensão MRP para MRP II (*Manufacturing Resource Planning*), como extensão, possuía a gestão aprovisionamento, a função comercial/*Marketing*, funções financeiras, recursos humanos, entre outros. Logo de seguida, surgiu o ERP (*Enterprise Resource Planning*), uma evolução natural do MRP II, que permite a integração entre os diferentes recursos da organização, apoiado em sistemas informáticos de alguma complexidade e de uma grande amplitude como extranet, intranet ou mesmo Internet, ou seja, permitiu a integração de todas as actividades da cadeia de valor da empresa.

O objectivo do ERP, nas empresas da grande distribuição, consistia na integração interna de toda a organização, porque nos anos 80 a informação entre os departamentos era rudimentar

Figura 11 | Evolução da maturidade nos últimos 30 anos



Fonte: Adaptado de Silva & Augusto (2001)

havendo grandes níveis de redundância de informação, daí a utilidade do ERP. Actualmente, as soluções ERP, incluem ferramentas para facilitar a comunicação e integração com os parceiros de negócio como *supply chain management (SCM)*, CRM, *Business Intelligence*, *sales force automation (SFA)* e *e-commerce*.

Por fim, surge o SCM, que permitia a personalização dos produtos/serviços. Hoje, é possível através de TI e, nomeadamente do SCM, a implementação do *Marketing 1to1*.

A internet foi a grande responsável pela evolução do SCM, e disponibilizou ligações contínuas de comunicação entre os parceiros, fornecedores, produtores, distribuidores e consumidores. Com a utilização intensiva da tecnologia Web, o mercado assiste a uma grande popularização das relações *business-to-business (B2B)* e *business-to-consumer (B2C)*, facilitadas pela navegabilidade e simplificação dos interfaces existentes que permitem a interação entre o utilizador e o computador. Assim, os *websites* passaram a ser portais corporativos, capazes de disponibilizar na Internet tudo o que os colaboradores de uma empresa, necessitavam de aceder e, mais importante, para a execução dos processos de negócios (Silva & Augusto, 2001).

Hoje assiste-se ao crescimento dos *e-marketplaces*, que consistem em mercados electrónicos destinados à concretização de negócios por via electrónica, ou seja, são ferramentas destinadas a facilitar as transacções entre empresas ou com potenciais clientes para os seus produtos (Silva & Augusto, 2001).

A utilização das TI beneficiou muitas empresas e deu a possibilidade de desenvolver novos produtos e serviços, bem como na melhoria dos já existentes, conseguindo a obtenção de vantagens competitivas, através da automação de processos. (Applegate et al, 1999).

Ao longo dos anos, foram surgindo ferramentas de exploração de dados, que utilizavam processos sofisticados de tomada de decisões, ou seja, seleccionava os dados e procuravam definir padrões e relações significativas.

Numa empresa da grande distribuição a quantidade de informação foi crescendo exponencialmente, e cada vez mais foi necessário explorar a utilização de variáveis, e essencialmente na área da identificação e compreensão das necessidades dos clientes. Permitindo a organização definir perfis e direccionar e aplicar estratégias de acordo com esses perfis, uma vez, que estes sistemas são um recurso para apoiar a tomada de decisão. Os sistemas de suporte à decisão, permitem retirar benefícios da sua utilização, essencialmente ao nível dos gestores de loja, sendo sistemas interactivos, permitem a definição de modelos de decisão, com base em séries hipotéticas que poderão ser criadas. Se olharmos, para a Wal-Mart⁵, esta cadeia de supermercados, utiliza sistemas de apoio à decisão e compreensão de hábitos de consumo, conseguindo determinar os artigos que são frequentemente comprados em conjunto e, com isso, identificar uma oportunidade para fazer promoções sobre esses mesmos produtos e aumentar as vendas.

⁵ Wal-Mart é uma empresa do sector da Distribuição que iniciou a sua actividade nos Estados Unidos da América em 1962 por Sam Walton e hoje está espalhada pelos principais países do mundo inteiro. De acordo com o Retail Global Ranking, o Wal-Mart lidera a lista com vendas, em 2008, superiores a 434 mil milhões de dólares e um total de lojas em 2008 de 7657 lojas

3.1.2. Impacto da Tecnologia de Informação

Os avanços tecnológicos estão a produzir enorme impacto em todas as organizações, independentemente da sua dimensão ou sector de actividade. Alguns desses avanços permitiram que diversas funções desenvolvidas pelas organizações fossem descentralizadas para parceiros de negócio, possibilitando que com menos recursos humanos se desenvolvesse maior volume de trabalho, que condicionalmente conduziu ao declínio do tamanho da organização.

As estruturas descentralizadas com o apoio da tecnologia, permitiu que, existisse uma redução do tempo de decisão e facilidade na execução processos organizacionais. Estas estruturas, têm por base sobre infra-estruturas tecnológicas como a Internet e extranet, através de pontos remotos.

A utilização da tecnologia, dentro das organizações permitiu aumentar, potenciar e melhorar a qualidade da coordenação e comunicação dentro da mesma.

No âmbito, dos recursos humanos, a utilização de infra-estruturas tecnológicas exigiram uma reestruturação organizacional e necessidades de qualificação ao nível dos colaboradores.

Apesar de poucas organizações tenham requerido a tecnologia para dominar hierarquicamente a estrutura e centralizar a tomada de decisão, no futuro, a tendência é a descentralização, a melhoria de coordenação, a partilha de informação, o menor tempo e fiabilidade de resposta às questões que se colocam no dia-a-dia de uma organização.

No âmbito, do *Marketing* relacional, a tecnologia possibilitou automatizar tarefas e processos repetitivos, identificar os clientes através do seu potencial e gerir a bolsa de clientes de forma proactiva. Há que salientar, ainda a possibilidade e a capacidade de interagir com os clientes, e de certo modo, reduzir os custos.

As estratégias de CRM e *Marketing* Relacional, devem ser suportadas por soluções tecnológicas, permitam adequar as campanhas de *Marketing* face aos clientes que a organização possui, através de campanhas direccionadas, de acordo com o perfil e necessidades e desejos dos clientes.

3.2. CRM – Customer Relationship Management

3.2.1. Conceito de Customer Relationship Management

Em menos de uma década, o CRM, transformou-se num tema de grande importância. Embora o termo CRM, só tenha vindo a ter maior expressão na última parte da década de 1990, onde os seus princípios têm perdurado durante todo este tempo.

Entretanto, o que mudou ao longo deste período foi uma série de tendências significativas que, em conjunto definiram uma forma de melhorar a oportunidade para servir os clientes através das informações recolhidas.

Para muitos executivos de empresas, o CRM entrou na sua perspectiva de gestão e passou a ser mais um dos temas abordados – parecia ser uma grande oportunidade para aumentar

eficiência, as receitas e rentabilidade, bem como proporcionar um processo de obtenção para conhecer melhor o cliente.

As empresas têm enfrentado terríveis previsões, ao longo dos anos, ao nível da adopção ou não da ferramenta CRM. Muitas das afirmações, de especialistas, defendiam que as empresas que não acompanhassem o desenvolvimento tecnológico ao nível do CRM, iriam ser ultrapassadas pelos concorrentes directos, que estavam mais agressivos e abertos a novas práticas de gestão.

O CRM é considerado como uma ferramenta de suporte ao negócio de uma empresa (ver anexo 1), no âmbito, do B2B ou B2C, no entanto tem sido exagerado e subutilizado (Sharp, 2002), e levou a que algumas empresas investissem dinheiro, tempo e esforço desnecessário.

Para que o CRM, seja exequível terá de transpor os benefícios para organização, e esta terá de acreditar na proposição subjacente do CRM (melhorar as relações com os clientes), focado a sua actividade no cliente, e desenvolvendo esses valores junto dos colaboradores.

João António Cardoso, afirma que o conceito CRM, funciona como suporte à criação, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes. Com o surgimento de novas formas de interacção entre os clientes e as empresas e o empowerment⁶ crescente dos clientes na escolha dos canais preferidos de acesso, tornou obsoletas as soluções tradicionais de CRM (Silva & Augusto, 2001).

Segundo, Barton (2008), o CRM é uma nova abordagem de negócio que integra as pessoas, os processos e a tecnologia para maximizar as relações com os clientes. O CRM, não é apenas uma ferramenta operacional, um vez que envolve um conjunto de estratégias, que ao nível analítico, quer ao nível colaborativo (ver anexo 2).

De acordo, com Gartner Group⁷, o CRM consiste numa estratégia de negócio direccionada para antecipação, identificação, compreensão das necessidades dos clientes actuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, o CRM consiste em conseguir recolher os dados dos clientes ao longo de toda a empresa e consolidá-los numa única BD, para posterior análise. Sendo que os resultados, deverão ser transmitidos aos vários pontos de contacto com o cliente, de forma a permitir a interacção com o cliente (Peppers & Rogers, 2000)

O CRM é baseado num conjunto de tecnologias e ferramentas, que permitem às organizações recolher, analisar e aplicar os dados recolhidos, na compreensão dos seus clientes.

⁶ Empowerment significa a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da empresa, o que se traduz em incentivos para a tomada de iniciativas em benefício da empresa como um todo. (www.pmlink.pt – Dezembro de 2009).

⁷ A Gartner é uma empresa de consultoria internacional na área das Tecnologias e telecomunicações, fundada em 1979, tem sede em Stamford, Connecticut, E.U.A. (www.gartner.com – Novembro de 2009)

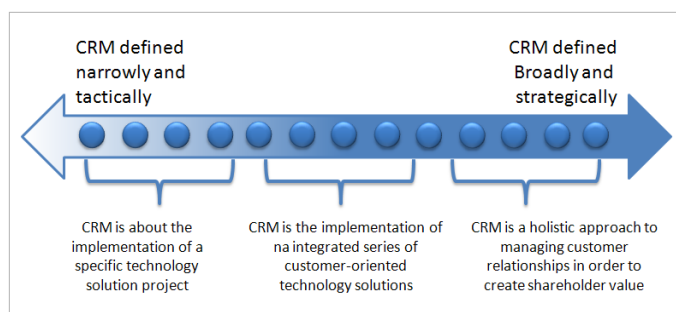
3.2.2. Perspectivas do CRM

A definição de CRM, não deve ser apenas uma questão semântica, a definição deverá ter um impacto significativo sobre a forma como CRM é aceite e aplicado por toda a organização.

O CRM não é simplesmente uma solução de TI para a obtenção de informação dos clientes, uma vez, que consiste numa síntese profunda da visão estratégica, numa compreensão da natureza do valor do cliente, A utilização da informação adequada na gestão e aplicações de CRM, traduz a sua operação na qualidade dos serviços prestados ao cliente. A gestão das relações com os clientes é um processo complexo e que exige uma resposta permanente, face à rápida evolução de mercado. O CRM deverá assumir um posicionamento em qualquer organização de uma ampla visão estratégica.

Segundo Payne & Frow (2005), o CRM pode ser abordado segundo três perspectivas (ver figura 12): restrita e tacticamente como uma solução específica da tecnologia, centrada no cliente, retratada como um processo contínuo. Outra, das perspectivas, reflecte uma integração das soluções tecnológicas focadas no *customer-oriented*. A terceira e última perspectiva, reflecte uma abordagem mais estratégica e holística do CRM, que enfatiza a gestão do relacionamento com os clientes para criar valor aos stakeholder (Payne & Frow, 2005).

Figura 12| Processo contínuo do CRM



Fonte: Payne & Frow (2005)

3.2.3. Evolução do CRM

Em meados da década de 90, o CRM foi originalmente vendido como uma ferramenta que garantia transformar os dados, em padrões de comportamento dos clientes, o que iria originar a obtenção de lucros mais elevados. Em vez disso, o CRM foi uma das maiores decepções, onde algumas estimativas indicaram taxas de insucesso muito elevadas.

Uma década mais tarde, muitas empresas dos Estados Unidos e da Europa, voltaram a acreditar no CRM, e estavam dispostos a adotar.

O CRM passou por várias fases que se sobrepõem, inicialmente focada na automatização de processos e na comercialização, evoluiu posteriormente em função da orientação para o cliente e para a gestão dos processos de negócio.

A primeira fase teve início quando as empresas, assumiram uma única função de cliente/servidor para apoiar um determinado grupo de colaboradores, como a força de vendas, o *call center* ou o departamento de *Marketing*. Inicialmente, o CRM significava a aplicação e a automatização de actividades de *Marketing* e de processos existentes, mas tornou-se insatisfatório, uma vez que não melhorou substancialmente a realização de actividades e processos face ao investimento realizado.

A segunda etapa, centrou-se nas exigências por parte das empresas, referentes ao nível de integração inter-funcional para conseguir ter uma visão holística das relações com os seus clientes. Além disso, o objectivo do sistema integrado era fornecer uma “cara única” para o cliente, permitindo que colaboradores pudessem trabalhar a partir de um conjunto comum de informações recolhidas a partir de dados demográficos do cliente, da informação recolhida através da Web, dos questionários realizados, das chamadas efectuadas, entre outras fontes de informação. A integração funcional permitiu à organização assumir o papel de responsável pela satisfação do cliente e melhorar os níveis de *cross-selling*, desenvolver ou oferecer produtos face às necessidades dos clientes

A terceira etapa do CRM foi fortemente influenciada pela Internet, através do atendimento automático baseado em sistemas de interface Web tornou-se num grande sucesso para o CRM. No entanto, houve alguns obstáculos causados pela falta de integração dos sistemas operacionais da organização tais como: a integração dos diferentes pontos de contacto, dos *call-center*, das operações web, e outras diversas interacções (Silva & Augusto, 2001).

Ao repensar a qualidade e a eficácia dos processos relacionados ao cliente, muitas empresas começaram a eliminar as actividades desnecessárias, a melhorar processos que estavam desactualizados ou desadequados uma vez que estes não conseguiram produzir os resultados desejados. Nesta fase, os fornecedores de CRM desenvolveram aplicações tecnológicas direccionadas para a gestão do relacionamento, tendo por base a filosofia da orientação para o cliente. Nesta fase, as empresas começaram a integrar os sistemas como, o CRM, o ERP, os sistemas organizacionais e outros sistemas operacionais (Silva & Augusto, 2001).

A próxima etapa do CRM, será quando os sistemas conseguirem estar direccionados, para o que mais importa para o cliente, que será ter acesso directo e rápido a todas as informações que eles necessitam para fazer negócios com a empresa. O CRM, deverá estar centrado nos clientes, que farão parte do sistema, tentando primeiramente compreendê-los e só depois desenvolver estratégias para o contacto. A próxima geração de CRM, irá centrar-se, nos resultados financeiros que se poderão vir a alcançar.

Nem todos os clientes são rentáveis, por isso, a empresa terá de focar-se em primeiro lugar no interesse desses, uma vez, que poucas são as empresas que se podem dar ao luxo de oferecer um nível de serviços a todos os clientes. As organizações devem identificar segmentos de clientes rentáveis existentes e desenvolver os requisitos de negócio para apoiar as relações de forma sustentada com esses segmentos rentáveis. Entretanto, as empresas não devem descurar dos restantes, precisando encontrar alternativas para os clientes menos rentáveis.

3.2.4. CRM e o Novo Paradigma do *Marketing*

Embora existam várias definições de CRM, a definição geral que melhor descreve o processo e os seus objectivos, é a seguinte: a capacidade de uma organização evoluir de um *Marketing* de massas para o *Marketing* 1to1, ou seja, ser capaz de tratar um cliente como se ele fosse o único cliente da empresa.

O êxito da gestão, do relacionamento com os clientes, no âmbito da distribuição, significa aprender os hábitos e as necessidades, antecipando o futuro, a definição de padrões de

compras e encontrar novas oportunidades de *Marketing* que agreguem o valor ao relacionamento (Bligh & Turk, 2004). Significa que deve conseguir-se reunir o máximo de informação essencial, através da tecnologia, e utiliza-la como suporte à tomada de decisão, de forma, a conseguir manter, atrair e motivar os clientes.

O novo paradigma do *Marketing*, coloca o cliente no centro de todas as suas decisões, onde o objectivo da organização é desenvolver a longo prazo um relacionamento com o cliente. Através da tecnologia, irá permitir monitorar, recolher e analisar o nível de interacção e actividades do cliente, por um período de tempo, resultando em conclusões. No entanto, estas irão permitir criar promoções, desenvolver serviços através de uma comunicação direccionada com *design* e mensagens capazes de atrair e reter os clientes.

Segundo Rui Magalhães⁸, o paradigma do CRM está a mudar. Inicialmente, procurava-se conhecer o cliente e fidelizá-lo, obrigando as empresas a tomarem uma postura reactiva, mas, nos últimos anos, as aplicações começaram a disponibilizar funcionalidades para criar novas oportunidades de negócio junto dos clientes, fazendo emergir um novo paradigma baseado na pro-actividade. As empresas deverão utilizar as informações dos clientes para manter o contacto a longo prazo, esse deve ser feito através de múltiplos contactos, com vista a alcançar a fidelização do cliente.

O sucesso de qualquer implementação de CRM depende da integração de três componentes cruciais: as pessoas, os processos e a tecnologia utilizando-os na gestão do relacionamento com o cliente a partir de qualquer ponto numa organização (Goldenberg, 2008).

3.2.5. Estratégias para Gestão da Informação dos Clientes

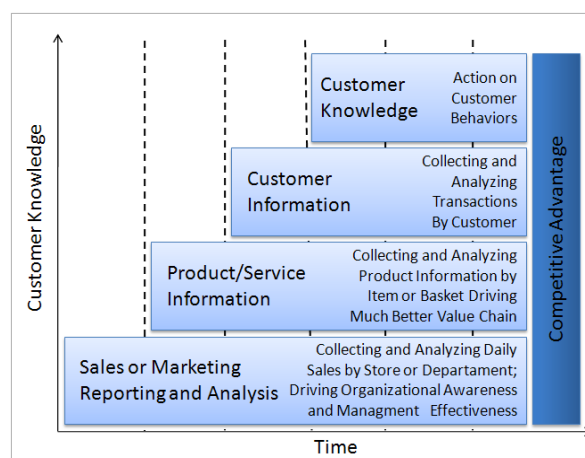
As empresas, nos mais distintos sectores de actividade, guardam grandes quantidades de informação pessoal sobre os seus clientes, através dos diferentes níveis de interacção com o cliente.

Segundo, Sharp (2002), algumas empresas recolhem os dados de diversas formas e por várias razões:

- Para fazer *Marketing* directo com base nas preferências individuais;
- Para analisar a rentabilidade dos clientes;
- Para avaliar a qualidade dos serviços prestados.

As empresas, ainda não conseguiram compreender que a simples recolha de informação dos clientes e armazená-la, não conduz a resultados positivos, é necessário, definir uma equipa transversal, que inclua o

Figura 13| Recolha de Informação sobre o cliente



Fonte: Sharp (2002)

⁸ Sênior Consultant da Compuquali GFI International, Novo paradigma muda CRM, Semana nº 784 de 7 a 13 de Abril de 2006 (www.semanainformatica.xl.pt – Dezembro de 2009)

conhecimento, a experiência e que em conjunto com os dados recolhidos irão conseguir efectuar análises mais fiáveis sobre a identificação e compreensão das necessidades do cliente. Muitas estratégias de CRM não conseguiram alcançar os seus objectivos devido à falha de identificação de quem são os seus clientes, o que realmente desejam e aplicar esse conhecimento na definição de estratégias de relacionamento e à reestruturação de processos (ver figura 13).

Algumas empresas continuam, a recolher muita informação dos seus clientes e tentam desenvolver esforços para determinar os hábitos de compra de produtos ou serviços de sua preferência.

A combinação entre diferentes tecnologias permite a recolha e armazenamento de grande quantidade de informação sobre os clientes e o cruzamento de dados, possibilita efectuar análises para compreender o comportamento dos clientes ao nível do seu histórico e provável comportamento futuro. Assim a agregação de tecnologia permite acrescentar valor às interações com os clientes, através de diferentes canais de comunicação, para satisfazer as necessidades e respeitar a sua privacidade (Payne, 2005).

A gestão da informação, no contexto do CRM, consiste em conseguir transformar informação em conhecimento útil e aplicar esse conhecimento de forma eficaz e eticamente na criação valor para o cliente. A informação certa em “mãos erradas”, ou a “hora errada” tem pouco valor construtivo. Deste modo, a gestão da informação, engloba a organização (recolha, armazenamento e disseminação), a utilização (análise, interpretação e aplicação), e da gestão (controlo e segurança) da informação (Payne, 2005). A tecnologia e os processos de negócio devem estar correlacionados, de forma a assegurar que os dados dos clientes e análises efectuadas, conseguirão suportar a estratégia de relacionamento com os clientes.

3.3. RFID (*Radio Frequency Identification*),

3.3.1. Contexto

A definição de RFID, é consensual entre todos os autores, no entanto, a pequena diferença entre eles, centra-se no facto do *tracking*, ser efectuado a objectos ou a pessoas. A tecnologia RFID utiliza as ondas rádio, para unicamente identificar objectos, animais ou pessoas. Pode ser utilizado electronicamente para identificar, *track*, e guardar historicamente as informações sobre um grupo de produtos (Lee et al, 2007; Hunt et al, 2007; Finkenzeller, 2003).

O RFID é uma tecnologia que permite identificar um objecto através da utilização por rádio frequência e que sugere que a comunicação seja apenas envolvida num processo de identificação (Sanghera, 2006).

A tecnologia de radiofrequência diferencia-se das restantes tecnologias de identificação automática devido ao seu poder de alcance, em comparação com o código de barras e sistemas biométricos. Sendo que esta tecnologia possibilita guardar automaticamente a família do produto, a data, o local, as informações de transacções, entre outras, apenas numa pequena etiqueta. A disseminação desta tecnologia, tem sido elevada, que tem estimulado o mercado para o surgimento de novas soluções dentro da identificação de pessoas ou objectos

através da tecnologia RFID, uma vez que, será uma alternativa ao código de barras (Lee, et al, 2007).

De um modo geral, em Portugal, tem acompanhado as directivas comunitárias e esforços avulsos de regulamentação (ver anexo 3).

Se compararmos, o preço algum tempo atrás de uma etiqueta, iríamos compreender que a forte procura, o grau de maturidade e o crescimento do mercado das soluções RFID, tem feito cair os preços das etiquetas, tornando-as mais acessíveis para as organizações. Estas etiquetas apenas podem ser identificadas no raio de alcance de um leitor de *tags*⁹, de acordo com protocolos de comunicação RFID. Estes sistemas, trabalham com diferentes frequências, desde 135 KHz até às microondas de 5,8GHz. Esta tecnologia permite identificar um objecto, seguir o seu rasto e conhecer as características à distância graças a um rótulo que emite ondas rádio¹⁰, unidas ou incorporadas ao objecto. A tecnologia RFID permite a leitura dos rótulos mesmo sem linha de vista directa e pode atravessar algumas camadas de materiais.

A tecnologia RFID, tem hoje imensas aplicações, em diferentes áreas de negócio, alguns dos exemplos são (Lee et al, 2007):

- Transporte de produtos e logística;
- Elaboração e controlo de inventários;
- Sistema de controlo de acessos, de entrada e saída de funcionários;
- Aplicação de *smartcards* em Pontos de Venda;
- Aplicação em animais, para guardar informações específicas sobre o histórico do animal bem como informações do seu dono;
- Aplicação em automóveis para controlar todo o seu trajecto bem como a sua imobilização em caso de roubo;
- Aplicação em pessoas, através de pulseiras com tecnologia RFID, para a sua localização e movimentação dentro de uma unidade hospitalar, essencialmente aplicada a recém-nascidos.

Estas são apenas algumas das mais frequentes utilizações da tecnologia RFID, no entanto, existem outras mais. Esta tecnologia tem, contribuído actualmente para o crescimento do sector da Logística, uma vez, que esta área reconheceu primeiramente os benefícios da sua utilização. Na perspectiva da implementação, esta tecnologia necessita de requisitos específicos em relação às restantes TI (ver anexo 4), porque esta depende de processos que acontecem em tempo real, o que faz com que necessite de mudanças estruturais significativas não só do ponto de vista tecnológico como organizacional. Deixa de existir o sistema manual de actualização do sistema, para uma actualização automática a cada processo da cadeia.

⁹ Uma *tag* ou etiqueta RFID é um *transponder*, de pequena dimensão, que pode ser colocado num objecto, numa pessoa ou animal.

¹⁰ As ondas rádios (conotados RF para Rádio Frequency) propagam-se em linha recta em várias direcções. A velocidade de propagação das ondas no vazio é de 3.108 m/s.

3.3.2. Arquitectura do RFID

Apenas conseguimos perceber a arquitectura de um sistema RFID, através da decomposição dos seus componentes individuais, e chegar à conclusão como um conjunto de tecnologias poderão gerar um comportamento de todo um sistema (Quental, 2006).

Apesar de várias tentativas feitas até hoje, não existe uma arquitectura universal que atenda a todas as soluções. Pese embora, os avanços das redes sem fio de banda larga, da capacidade de processamento dos dispositivos externos da rede e da padronização dos protocolos, que impulsionam o desenvolvimento e a adopção da identificação por rádio frequência.

De acordo com Quental (2006), existem alguns aspectos que são desejáveis de uma arquitectura RFID independente da sua aplicação:

- Ser capaz de decodificar e codificar dados de um determinado esquema, o que é importante para a correcta identificação de um produto ao longo da cadeia;
- Ser capaz de associar *tags* a itens, para assegurar que a tag associada está operacional e os dados relevantes ficam armazenados ao processo;
- Ser capaz de efectuar o tracking dos itens identificados sendo este o aspecto de maior interesse, o acompanhamento do item por todo o seu processo, permitindo assim a sua avaliação;
- Ser capaz de integrar informação de RFID com outras aplicações;
- Ser capaz de criar informação, para potencializar o enriquecimento dos parceiros envolvidos, de forma a melhorar a eficiência da cadeia;
- Ser capaz de gerir os dispositivos físicos envolvidos, devido à grande quantidade de informação transaccionada.

3.3.3. Segurança do RFID

Muitas empresas e indústrias, especialmente a de retalho, a de transformação e a logística estão a fomentar a utilização da tecnologia RFID. Estas empresas e indústrias têm vindo a reconhecer que existem verdadeiros ganhos de eficiência económica e de resultados que podem ser adquiridos através da implementação do RFID, em especial na cadeia de abastecimento, de operação e gestão de activos. O interesse comercial, na tecnologia RFID, é impulsionado por um desejo de conseguir uma maior rapidez e visibilidade das cadeias, com o objectivo de aumentar a eficiência e eficácia operacional. Na era da informática, internet e comunicação digital, obviamente, há uma forte necessidade de segurança das TI.

Nos sistemas RFID, estas aplicações requerem a utilização de medidas de segurança para proteger contra tentativas de ataques, nos quais se tenta aceder a dados pessoais. As aplicações mais recentes permitem a transferência de dados confidenciais por canais seguros, através da criptografia (Finkenzeller, 2003), que consiste na ciência que estuda a protecção da informação (Cole & Ranasinghe, 2008) através algoritmos adequados que podem ser empregues para evitar que a chave seja descoberta.

De acordo, com Finkenzeller (2003), a segurança dos sistemas RFID, devem ter uma defesa contra os ataques individuais, a fim de evitar:

- Leituras de dados não autorizados bem como a duplicação e/ou modificação dos mesmos.
- A colocação de dados na zona de interrogação através de um leitor para ter acesso não autorizado.
- Escutas nas comunicações rádio, de forma a conseguir repetir os dados, e de imitar a portadora de dados real.

No entanto, existe uma série de preocupações de segurança quando se pensa nos sistemas de informação digital, logo, devem surgir um conjunto de princípios que devem ser respeitados para melhorar os níveis de segurança.

Desse modo, os princípios, segundo Peter & Damith (2008), que se devem respeitar são:

- **Confidencialidade** – é a capacidade de limitar o acesso à informação apenas às entidades (pessoas, processos, máquinas, etc...) autorizadas (previamente autenticadas).
- **A autenticação** – é a capacidade de garantir que uma dada entidade é quem afirma ser. É particularmente importante no acesso remoto a recursos sensíveis.
- **A integridade** – é a capacidade de garantir a integridade da informação transportada ou armazenada.
- **Não repúdio** – é a capacidade de impedir que uma entidade envolvida numa transacção negue a sua participação no evento (total ou parcialmente).
- **Controlo de acessos** – é a capacidade de impedir o acesso não autorizado a um recurso ou a sua utilização além dos limites autorizados
- **Disponibilidade** – é a capacidade de garantir a disponibilidade dos recursos, mesmo depois de ataques a redes ou sistemas informáticos.

Algumas das preocupações existentes prendem-se com a durabilidade da informação na *tag*, e a possibilidade de esta ser acedida por entidades não autorizadas, mas para fazer face a esta situação existe a possibilidade de colocar *password* para conseguir aceder aos dados contidos na *tag*, com o novo chip EPC Gen2 Class 1.

A Alien Technology¹¹ desenvolveu um novo chip EPC Gen2 Class 1 – com tecnologia RFID UHF passiva. Em resposta aos utilizadores, conseguiu construir uma *tag* com uma serie de recursos como o *tracking*, o bloqueio de dados codificados, aplicações de privacidade, bem como os 512 bits de memória, permitindo gravar mais informação adicional. Segundo Brown, da Alien Technology as *tags* são 25% mais sensíveis a sinais de radiofrequência do que as existentes. A medida que aumenta a sensibilidade de leitura do *chip*, a quantidade de energia necessária ao seu funcionamento ou para ser activada pelo leitor, diminui, logo faz com o alcance do *chip* seja maior.

¹¹ RFID JOURNAL – Alien Technology Announces New EPC Gen 2 Chip, Abril de 2008: www.rfidjournal.com - Acedido Setembro de 2009

Através da utilização da tecnologia RFID e da segurança da informação através da criptografia, as actuais aplicações permitem a transferência de dados confidenciais através de canais seguros.

3.3.4. Capacidade de Integração com outros sistemas

A integração de sistemas pretende proporcionar a evolução e a melhoria dos sistemas sem que tal contribua para uma ruptura com os sistemas existentes ou com o desinvestimento e perda do conhecimento neles contido. Para que possamos cumprir esses objectivos, a adesão aos sistemas integrados deve respeitar normas e *standard* de mercado, assim como um conhecimento dos requisitos impostos pelos novos sistemas. Ao nível da integração, o *middleware* assume um papel de integração do RFID com os restantes sistemas. Com a utilização de estruturas *standard*, produzidas pelos fornecedores e a utilização de linguagens compatíveis, torna a integração num processo simples.

Quanto ao nível de informação produzida, é imprescindível que durante a implementação da de uma estrutura tecnológica RFID, sejam criados eventos para eliminar informação indesejada, para que os processos possam funcionar mais eficazmente, e reduzir o risco de integração, uma vez, que estaremos a diminuir a complexidade da solução, tornando-a mais robusta e programável. A utilização da tecnologia RFID permite que os analistas se preocupem mais com o âmbito do negócio e menos com a infra-estrutura, uma vez que esta já contempla a segurança, a comunicação, a gestão e a integração com as outras aplicações.

O *middleware* é uma ferramenta que torna a integração do RFID com os sistemas, uma tarefa menos complexa e dispendiosa em relação às soluções tradicionais, além de permitir o reaproveitamento de muitas das rotinas de programação.

3.3.5. Impacto na Grande Distribuição

A tecnologia RFID está a causar em Portugal impacto na Cadeia de Distribuição, modificando alguns processos de negócio e tornando-os mais eficazes. Esta ferramenta, ajuda a explorar o conceito de identificação e visibilidade da cadeia de distribuição de uma organização.

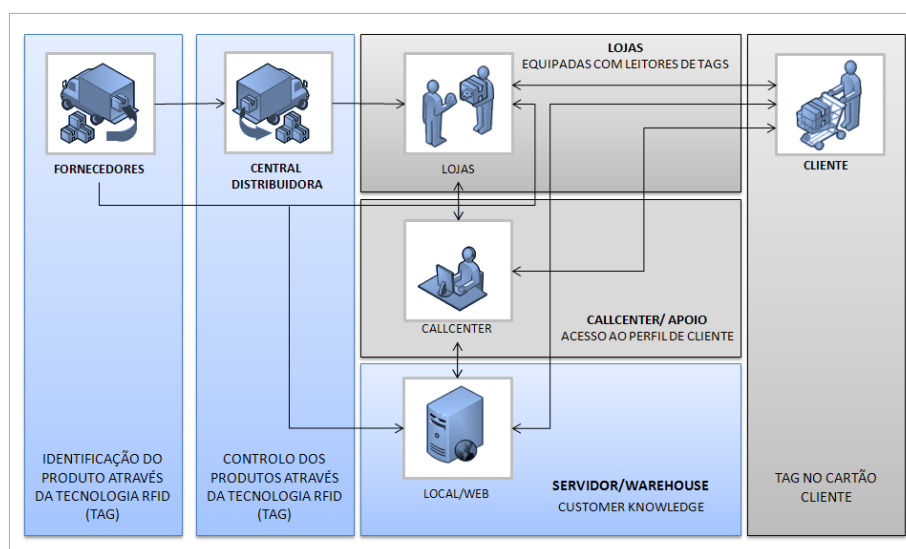
Hoje em dia, é possível ir-se mais longe do que a identificação do produto, através do código de barras (ver anexo 5), ou seja, consegue-se efectuar o *tracking* do produto ao longo de toda a cadeia de distribuição, e ficar a conhecer o histórico do produto e dos parceiros envolvidos. O que permite a integração de todos os elementos da cadeia, e deste modo aumentar a rentabilidade do processo, através dos dados operacionais recolhidos.

Mas o verdadeiro impacto, está na capacidade de integração dos dados, entre os diferentes parceiros de negócio, eliminando assim a informação redundante. A necessidade de visibilidade de toda a cadeia de distribuição deve ser compreendida, e medida, para conseguir captar os processos dentro de cada organização, aumentando assim a visibilidade de cada parceiro. De acordo, com as exigências dos clientes, para o aumento da eficiência de cada cadeia, ao nível do serviço prestado, e do preço praticado, leva a que as mesmas repensem todo o seu negócio. Procurando aumentar, a produtividade e o lucro, para assim se manifestar junto do cliente.

A tecnologia RFID irá permitir acabar com algumas operações ineficientes, como inventários, a redução da perda por furto, a redução de custos de pessoal, diminuição dos níveis de ruptura de *stocks*, aumento da velocidade de processos e sua automação, aumento da eficácia do controlo de qualidade, na identificação do cliente em loja e do seu percurso em loja e a capacidade de monitorização da procura actual dos produtos oferecidos. Um dos maiores problemas da Grande Distribuição é a disponibilidade de produtos nos pontos de venda, a perda de vendas por falta de produtos é um dos problemas que o RFID ajuda a minimizar, uma vez, que se consegue em tempo real, fazer um inventário de toda a loja, e conseguir deste modo evitar a ruptura de produto. O RFID irá contribuir para uma melhoria contínua dentro da organização, através de uma filosofia de auto-identificação de produtos e clientes.

A tecnologia RFID, só atingirá o pleno da sua utilização, quando for aplicada a toda a cadeia de distribuição desde o fornecedor até ao consumidor final (ver figura 14), porque uma das vantagens da utilização do RFID é compreender a complexidade e dinâmica da cadeia através da compreensão dos pequenos detalhes que vão surgindo durante cada etapa.

Figura 14 | Aplicação da tecnologia RFID a toda a cadeia de Distribuição



Fonte: Elaboração própria

Para conseguirmos resolver o nível de eficácia de cada processo, é necessário conseguir recolher dados de forma mais confiável, mesmo que não pertença à cadeia, poderá influenciar o resultado da operação final, e só assim, é possível compreender os resultados obtidos, e tomar decisões que possam aumentar o diferencial competitivo.

3.3.6. Projecções de Evolução RFID

Na perspectiva tecnológica, o RFID já é utilizado há décadas, remonta desde a segunda grande guerra, quando o Reino Unido utilizou dispositivos RFID *transponders* nos seus aviões para que o sistema de radar os conseguisse diferenciar dos inimigos. (Grasso, 2004).

Os códigos de barras provocaram uma revolução nos sistemas de identificação há algum tempo atrás, no entanto, a necessidade de cada vez mais informação, tem vindo a considerar inadequado a utilização de código de barras, em algumas situações. No entanto, apesar do

seu preço bastante acessível, o código de barras possui grandes desvantagens, que consistem na baixa capacidade de armazenamento e o facto de não poderem ser reprogramados.

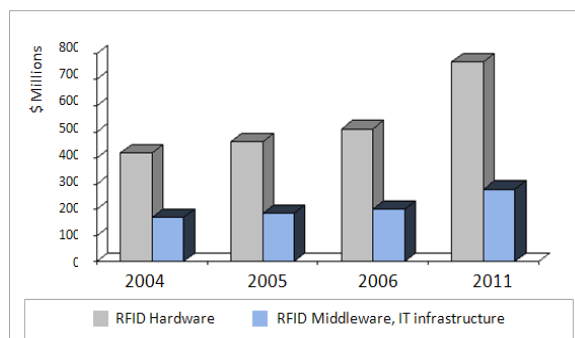
Tecnicamente, a solução ideal, seria a utilização de um *chip*, tal como são utilizados nos cartões de fidelização, ou nos cartões de multibanco, no entanto, a obrigatoriedade de existir contacto, torna estes sistemas pouco práticos. Logo, com a criação da tecnologia RFID, sem a necessidade de contacto, tornou-se no sistema de leitura mais flexível.

Nos últimos anos, os procedimentos de identificação automática (*Auto-ID*) tornaram-se populares em alguns sectores de actividade, essencialmente na distribuição e na logística devido ao fluxo de produtos transaccionados. No gráfico 1, pode-se ver uma perspectiva de crescimento e potencial de mercado até 2011, segundo a BCC Research¹².

Segundo a BCC Research, a previsão global de RFID *hardware*, *middleware* e de TI do mercado foi de 640 milhões de dólares em 2005. Em 2006, esse número foi 713 milhões de dólares, e está projectado para alcançar mais de 1 mil milhões de dólares em 2011 a uma taxa média de crescimento anual de 8,0%.

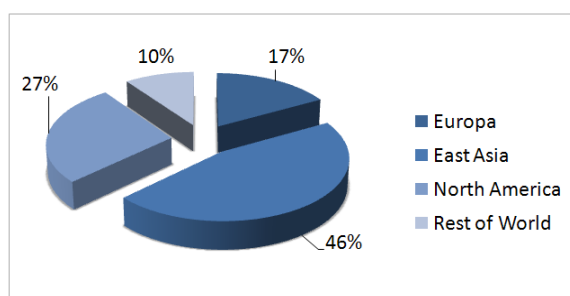
No entanto, segundo a IDTechEx¹³ previsões foram de 5,29 mil milhões de dólares no mercado de RFID em 2008, ou seja um crescimento de até 7,3%, contra os 4,93 mil milhões de dólares em 2007, apesar de uma forte redução das entregas do maior projecto de

Gráfico 1 | Potencial de Mercado da Tecnologia RFID até 2011



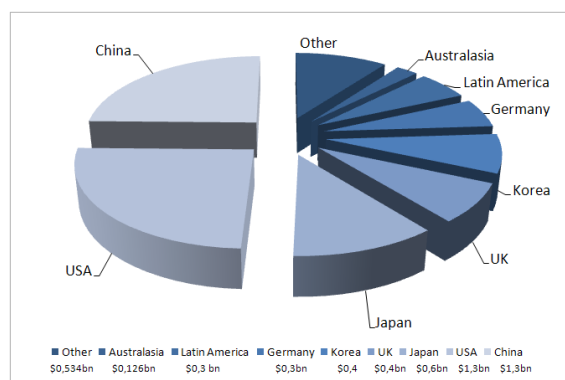
Fonte: Sarah LoPrinzi - August 2006

Gráfico 2 | Mercado RFID 2008 por Regiões



Fonte: IDTechEx RFID Forecasts, Players & Opportunities 2008-2018

Gráfico 3 | Mercado RFID 2008 por Regiões



Fonte: IDTechEx RFID Forecasts, Players & Opportunities 2008-2018

¹² Empresa Internacional de Estudos de Mercado (Technology, Applications and Market Potential) www.bccresearch.com – Acedido Novembro de 2009

¹³ RFID in 2008 — Where is the Action? - www.idtechex.com - Acedido Novembro de 2009

RFID no mundo, de 6 mil milhões de dólares em Bilhetes de Identidade da China. No gráfico 2 e 3, pode ver-se o peso de cada região e país, no mercado RFID. As receitas do mercado, em 2008, estão descritas no quadro 4, sendo que os valores incluem as tags activas e passivas.

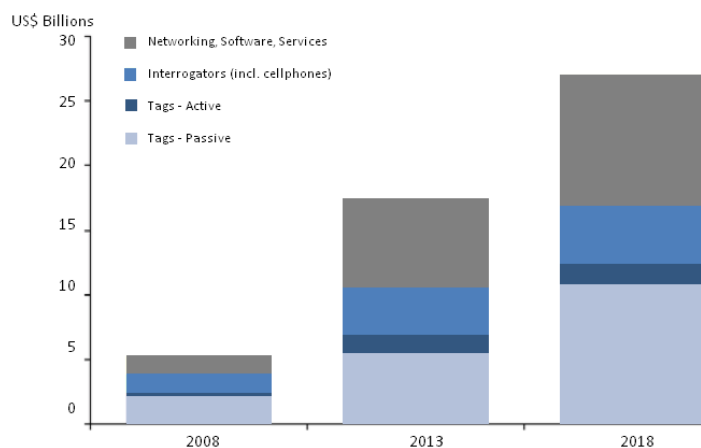
Quadro 4 | Receitas do mercado em 2008 - RFID Tag

Tag Value (\$millions)	2008	Highlights
Airline and Airports	25,9	Excludes passports, cards
Animals and Farming	90,0	Animals
Books libraries Archiving	27,4	Retail books, documents
Financial, Security, Safety	1126,4	Access control, passports
Healthcare and Pharmaceutical	37,7	Drugs, people, assets
Land and Sea Logistics, Postal	38,9	Conveyances, vehicles, postal
Manufacturing	24,0	Assets, tools, etc
Military	86,5	Pallets, assets, items, etc
Passenger Transport Automotive	650,7	Card, ticket, clicker, tire
Retail Consumer Goods	86,5	Pallet case, apparel
Other	162,6	Research, education, etc
Total Tag Value (\$millions)	2357	
Total Tag Value (\$billions)	2,36	

Fonte: IDTechEx RFID Forecasts, Players & Opportunities 2008-2018

Em 2018, o valor de mercado será cinco vezes mais o tamanho do mercado em relação a 2008, mas o número das etiquetas fornecidas serão mais de 300 vezes do que em 2008, impulsionado pelo desenvolvimento de marcas de baixo custo e infra-estruturas instaladas que irá permitir a produção a baixo preço, face ao elevado nível da procura. O gráfico 4, mostra as projecções do mercado, segundo IDTechEx, do RFID em 2008, 2013 e 2018.

Gráfico 4 | Total de projecções do mercado RFID em Biliões de dólares 2008, 2013, 2018



Fonte: IDTechEx RFID Forecasts, Players & Opportunities 2008-2018

Prevê-se que o mercado, de RFID, continue a crescer rapidamente em muitos outros sectores de actividade. Em Portugal, temos conhecimento de estimativas que apontam para que 60% dos produtos do retalho estejam etiquetados entre 2015 e 2020. Portanto, estamos ainda muito longe da utilização massiva no mercado de consumo¹⁴.

¹⁴ Exame Informática, Novembro de 2007, Edição 149, Entrevista com Paulo Lopes do Centro de Investigação em RFID da Sybase

CAPÍTULO | 4

O presente capítulo pretende descrever uma visão global da evolução do sector da distribuição em Portugal, tendo em linha de conta, as diferentes etapas de crescimento e os diferentes formatos existentes. Ao longo, deste capítulo, será efectuada uma identificação das principais cadeias da área alimentar em Portugal, bem como, a sua caracterização. Por fim, serão referenciados alguns aspectos relacionados com o futuro das cadeias de distribuição

4.1. A Moderna Distribuição

4.1.1. Contexto

No âmbito deste estudo, o conceito de distribuição será empregue no contexto de sector de actividade económica, ou seja, segundo Pedro Dionísio, será utilizado o quarto sentido (Carvalho, 2001). As restantes associações prendem-se: a primeira com associação a actividades relacionadas com a distribuição física de produtos, a segunda com a gestão empresarial na variável do *Marketing-mix*, que agrupa as estratégias e acções das empresas de bens e serviços, com o objectivo de disponibilizá-los aos clientes e por fim a terceira associação está relacionada com actuação das empresas distribuidoras, sobretudo grossistas e retalhistas (Carvalho, 2001).

Segundo Rousseau (2002), a distribuição é um conjunto de actividades que colocam os produtos e serviços à disposição das pessoas para que estas possam adquiri-los ou utilizá-los de acordo com as suas exigências e à medida das suas necessidades (Rousseau, 2002).

Segundo uma entrevista dada por Rousseau, à revista HiperSuper¹⁵, no dia 17 de Dezembro de 2009, afirmou que a Grande Distribuição começou há mais de 19 anos com a entrada no mercado português da insígnia Pão de Açúcar, quase há 40 anos e posteriormente pelas insígnias (ver anexo 6) Continente, Modelo e Pingo Doce. Os últimos 20 anos foram particularmente importantes, pois foi neste período que foram introduzidos em Portugal os conceitos hipermercado, discount, grandes superfícies especializadas e mais recentemente o e-commerce. Cada um à sua maneira foram contribuindo para mudar radicalmente a distribuição portuguesa, alavancar muitos sectores produtivos e proporcionar aos consumidores uma oferta de nível internacional em todas as variáveis do negócio.

4.1.2. Planeamento e Organização da Grande Distribuição

No mercado da Distribuição (ver anexo 7), existem diferentes formatos de lojas, tendo em atenção os diferentes tipos de clientes existentes. Todos os formatos são de livre serviço, ou seja, cada cliente terá ao seu dispor produtos na superfície de exposição e venda da loja de modo a permitir a livre circulação dos clientes dentro do espaço comercial e a livre escolha de produtos de acordo com o seu nível de preferência (Rousseau, 2002).

Cada cliente, é atraído por qualquer um dos formatos, dependendo das circunstâncias, tais como geográficas, financeiras, gama de produtos, marcas entre outros aspectos.

Cada formato define um tipo de cliente fiel, ou seja, um supermercado, por exemplo, atrai pessoas que necessitam de produtos (na maioria alimentos) para o seu dia-a-dia, ao passo que lojas de conveniência atraem consumidores que precisam de poucos produtos (na maioria de impulso), sem ter que enfrentar longas filas ou percorrer grandes distâncias para chegar às grandes superfícies. Quando se analisa o seu comportamento, pode-se perceber que os clientes transitam por diversos formatos de loja, dependendo da sua necessidade.

Logo, uma loja de conveniência não irá competir directamente com um supermercado, mesmo que o público-alvo seja idêntico, uma vez que a ocasião de consumo é diferente. As pequenas

¹⁵ www.hipersuper.pt – Entrevista: José António Rousseau, Especialista em Distribuição – acedido a 12 de Janeiro de 2010

superfícies apenas poderão competir com as grandes quando identificam e compreendem os hábitos e as exigências dos seus clientes.

Numa grande superfície, como um hipermercado, o consumidor procura variedade de produtos a um baixo preço. O que significa que contrário das lojas de conveniência, os clientes acabam por utilizar estas lojas pelo seu carácter prático, económico, rápido e próximo.

Sendo assim, existe mercado para diferentes formatos e tipos de cliente, onde as pequenas superfícies têm de valorizar a sua proximidade do cliente. Apesar dos diferentes formatos de lojas existentes, apenas serão analisados, aqueles que se enquadram com o tema da dissertação, tais como:

- **Supermercado** – prende-se essencialmente com a dimensão e pequena gama de produtos. Possui no máximo até 2500 m² de área de exposição e venda. Através essencialmente da área alimentar. São lojas, que privilegiam a proximidade ao consumidor, geralmente no interior das localidades e acessíveis, proporcionando uma compra cómoda e económica. Média de compra – diária (Exemplos: Pingo Doce, Modelo).
- **Hipermercado** – prende-se essencialmente com a dimensão e pela gama de produtos. Possui um mínimo de 2500 m² de área de exposição e venda. Através por vezes da combinação da área alimentar e não alimentar. Encontra-se localizado, na periferia das cidades de implantação das lojas. (Rousseau, 2002). Ou seja, os hipermercados são caracterizados pelas suas grande áreas horizontais, com elevado nível de cobertura de todos os tipos de produto. Média de compra – quinzenal (Exemplos: Jumbo, Continente).
- **Hard Discount** – São lojas de ofertas que operam com estrutura de despesas muito baixa. O seu layout é simples, o sortido limitado, contendo poucos serviços agregados. O tamanho de loja é pequeno, essencialmente encontram-se junto de aglomerados populacionais. O tipo de cliente deste tipo de loja não é homogéneo, nem tipificado. Média de compra – semanalmente (Exemplos: Lidl, Aldi).

4.1.3. Distribuição no Futuro

No futuro, a internacionalização e a cooperação entre as empresas da distribuição será um facto, uma vez, que no mercado nacional, o número de licenças aprovadas começa a diminuir. Com o crescimento, actual, permitiu às empresas uma forte estrutura competitiva quer ao nível de produtos e serviços, quer ao nível de *know-how* adquirido. Outro dos factores prende-se, com a liberalização dos mercados e normalização dos hábitos e comportamentos de consumo.

Estamos a assistir em Portugal, a um novo formato, associado a um conceito de pequena dimensão, mas de especialização e/ou *gourmet*, consistindo deste modo numa nova oportunidade de negócio. Outros dos factores, predominante, é o forte crescimento da rede de supermercados urbanos, aproveitando a proximidade do consumidor. O mesmo não se verifica, na rede de hipermercados, uma vez que, o seu crescimento está associado a grandes

superfícies comerciais, como lojas âncora. A forte implantação em Portugal, está a permitir a muitos dos grupos nacionais, a aquisição de cadeias de distribuição estrangeiras, capazes de criar valor para a organização. A cooperação, entre produtores e distribuidores, deve ser maximizada, de forma a conseguirem rentabilizar o seu investimento e otimizar processos de compra e venda. De acordo, com Pedro Dionísio, segundo análises recentes, afirma que a distribuição nos próximos anos irá assistir, a uma desaceleração do crescimento (Carvalho, 2001). Logo, irá assistir-se a associações entre empresas, para potenciar o poder de compra e representação das empresas de distribuição em Portugal, trazendo vantagens para os clientes de ambas as empresas.

CAPÍTULO | 5

O enquadramento teórico apresentado nos anteriores permitiu conhecer os fundamentos teóricos que suportam os conceitos do marketing relacional, bem como o estado da arte da investigação nesses domínios.

No seguimento dessa análise, torna-se agora possível seleccionar um conjunto de construtos que se relacionam entre si, constituindo o modelo conceptual de pesquisa, e a consequente formulação fundamentada das hipóteses a testar.

Para isso, a partir do foco e dos objectivos definidos para esta investigação, desenvolveu-se um modelo conceptual que inclui diversos construtos.

5.1. Quadro conceptual

5.1.1. Objectivo geral

De acordo, com a revisão conceptual e com a definição dos objectivos propostos, o presente dissertação pretende o desenvolvimento de um modelo capaz de integrar as diferentes dimensões existentes do *Marketing* relacional, tendo em conta os factores relacionados com a identificação, a diferenciação e interacção com os clientes, a personalização dos serviços através da utilização da tecnologia, e de que modo possa os mesmos, influenciar a satisfação dos clientes e por sua vez, aumentar os níveis de fidelização.

Assim o **objectivo geral** deste estudo, é definir um quadro conceptual e uma metodologia que permita avaliar os pressupostos para adopção de um sistema de *Marketing* Relacional direccionado a uma Cadeia da Grande Distribuição.

5.1.2. Objectivos específicos

- Identificar e compreender os pontos de possíveis conflitos de relacionamento com os clientes.
- Conhecer os processos de Marketing Relacional utilizados na Grande Distribuição.
- Analisar as condições reais frente às recomendações para a implantação e modernização do *Marketing* Relacional.

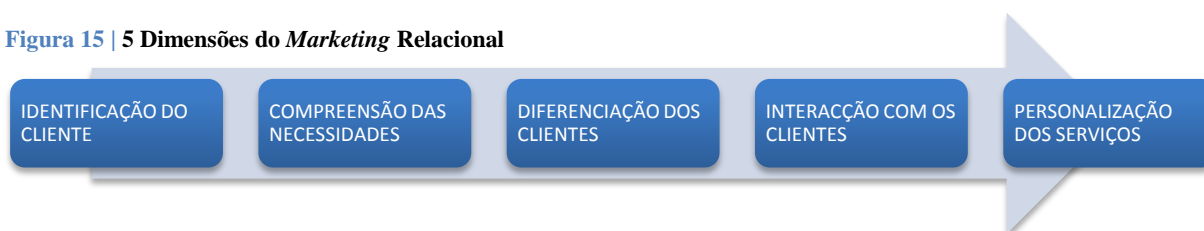
5.1.3. Modelo hipóteses de Investigação

O *Marketing* relacional, é caracterizado pela reciprocidade, interdependência, compromisso, estabelecimento de uma relação a longo prazo entre os vendedores e os compradores, (Tuominen et al, 2000).

A orientação para o *Marketing* relacional tem, em geral vindo a ser assumida com o objectivo de criar uma vantagem competitiva e impacto positivo no desempenho da organização

Assim, resultante da revisão de literatura, foram consideradas 5 dimensões do *Marketing* relacional (ver figura 1), de modo a operacionalizar o modelo:

Figura 15 | 5 Dimensões do Marketing Relacional



Fonte: Elaboração própria

Segundo Berry L. L. (1983) o *Marketing* relacional consiste nos esforços que a empresa efectua para atrair, manter e melhorar as relações com os seus clientes, de forma a conseguir a fidelização dos clientes. Hoje, o *Marketing* relacional pode ser utilizado para descrever uma infinidade de relações de mercado, tais como aquelas entre uma empresa e os seus compradores, fornecedores, empregados, distribuidores (Morgan & Hunt, 1994).

A Grande Distribuição tem tido a oportunidade, de focar-se, essencialmente nas dimensões referidas anteriormente, ao longo dos últimos anos, numa visão orientada para o cliente, tirando partido dos contactos frequentes que detém com os clientes.

As empresas, neste sector, não têm tirado grande partido da sua proximidade com o cliente, uma vez, que definiram como principais prioridades as decisões de compra, as preocupações operacionais, as práticas de merchandising, e não a gestão dos clientes, como o deveria ter feito (Mulhern, 1997).

Devido à exploração das bases de dados conseguidas através dos cartões de fidelização, as empresas começam a estar menos interessadas na rentabilidade de cada produto em stock e mais preocupadas, com o nível de rentabilidade de cada cliente em loja. As mudanças que ocorrem no *Marketing* relacional são principalmente aquelas que estão directamente ligadas à evolução tecnológica na recolha e comunicação de dados, que permitem que as empresas se concentrem na gestão do relacionamento com os clientes.

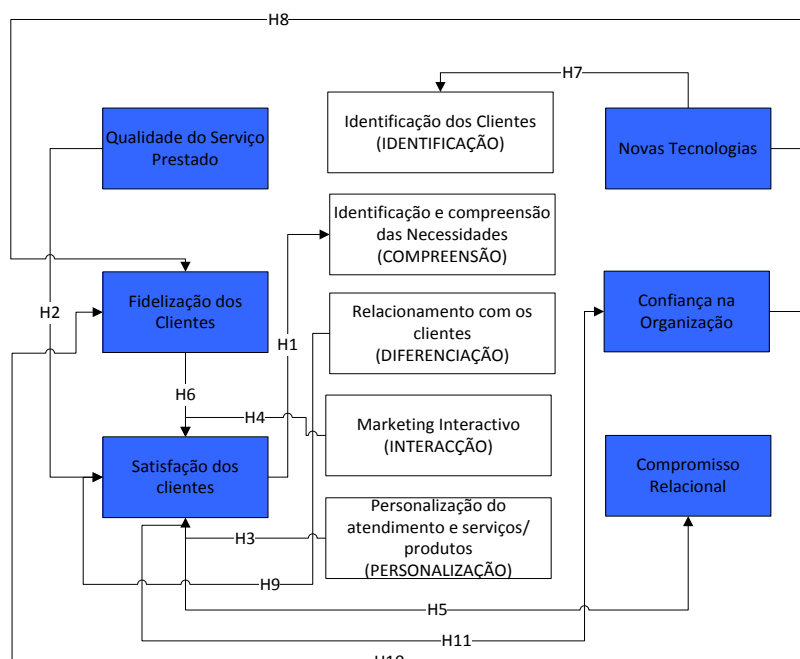
Um dos aspectos centrais do *Marketing* relacional é a comunicação com os clientes. Envolver os consumidores num diálogo de *Marketing* é um dos requisitos para o envolvimento e fidelização. Deste modo, a fidelização poderá ser o resultado da aplicação do *Marketing* relacional.

Mas, dada a especificidade da Grande Distribuição, pretendemos empiricamente avaliar de que modo as novas tecnologias poderão contribuir para a identificação e compreensão

das necessidades dos clientes. Assim, tendo em conta todas as considerações apresentadas anteriormente, o modelo considerado indicado para dar resposta às questões do estudo é apresentado na figura 16. Apresentado o modelo teórico que vai orientar esta investigação, procura-se, de seguida, formular as hipóteses. Estas estão ligadas à problemática da nossa investigação e decorrem da revisão de literatura, relacionada com cada construto do modelo, e das entrevistas exploratórias, que decorrem durante a investigação preliminar, que levou à constituição de um modelo inicial (Gonçalves & Alturas, 2008).

Uma das formas de diferenciar os clientes é através das suas necessidades, logo quanto maior for o número de necessidades identificadas, maior é a capacidade de conseguir satisfazer um

Figura 16 | Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria

cliente, através de diversos contactos que vão surgindo e numa perspectiva de cooperação, de confiança, de estabilidade, permitem o desenvolvimento de relações a longo prazo (Peppers & Rogers, 2004).

É através do conhecimento das necessidades, que surgem novas oportunidades, uma vez, que quanto mais se souber sobre as suas necessidades, maior é o valor que se consegue acrescentar a uma relação, e desenvolver produtos e/ou serviços capazes de satisfazer as necessidades dos clientes.

Perante estas considerações, podemos estabelecer a seguinte hipótese:

H1 - A satisfação dos clientes está relacionada com a identificação e compreensão das necessidades.

A satisfação dos clientes é um dos indicadores mais importantes (Spreng. & Robert, 1996), que de certo modo está relacionado com a qualidade do serviço.

Alguns dos investigadores tem concentrado esforços para compreender primeiro quais são os aspectos que contribuem para melhorar a qualidade de um serviço, e que por sua vez levam a alcançar vantagens competitivas e contribuir para a fidelização (Palmer & Cole, 1995; Zahorik & Rust, 1992)

A maior parte das investigações está centrada nas dimensões do SERVQUAL e na adequação das medidas de avaliação do desfasamento entre as expectativas dos clientes e a percepção obtida pela avaliação dos clientes (Cronin & Taylor, 1992; Parasuraman et al, 1991).

Nos últimos anos, a investigação tem incidido sobre as consequências da qualidade de um serviço (Zeithaml et al, 1996), e de que forma a retenção de um cliente poderá ser ou não uma consequência dessa mesma qualidade (Rust et al, 2000). Alguns estudos identificaram uma relação positiva entre a qualidade de um serviço e a retenção de um cliente (Bansal & Taylor, 1999; Brady et al, 2002; Fullerton. & Taylor, 2002; Zeithaml et al, 1996), enquanto os outros têm descoberto que existe uma relação positiva entre a disposição dos clientes como clientes de referência (Anderson, 1998; Fullerton & Taylor, 2002; Zeithaml, et al, 1996).

Alguns até sugeriram que existe uma relação positiva entre a qualidade do serviço ao consumidor e admitir o aumento de preços (Anderson, 1998; Fullerton & Taylor, 2002; Zeithaml et al, 1996).

Nos termos do serviço, a perspectiva da qualidade dos relacionamentos, é o principal motor da lealdade do consumidor. No entanto, isso não quer dizer que outras variáveis não desempenhem um papel importante, mas a qualidade do serviço faz com que o impacto seja mais eficaz sobre a fidelidade do cliente (Cronin & Taylor, 1992; Zeithaml et al, 1996) onde a qualidade de um serviço é uma contribuição fulcral para a satisfação do cliente (Zeithaml et al, 1996).

Perante estas considerações, podemos estabelecer a seguinte hipótese:

H2 - A qualidade do serviço prestado está relacionado com a satisfação dos clientes.

As organizações que utilizam o conhecimento como vantagem competitiva necessitam de estratégias abrangentes e explícitas para alcançar resultados sustentáveis. Segundo Peppers & Rogers (2004), uma implementação de uma estratégia de *Marketing* relacional deve passar pela identificação dos clientes, para poder diferencia-los e conseguir interagir e personalizar os seus produtos e serviços, para conseguir satisfazer os seus clientes através do preenchimento das suas necessidades.

Segundo a adopção do *Marketing* relacional, a empresa deve ser capaz de tratar um cliente em particular de forma diferente, de acordo com as necessidades identificadas durante o processo de interacção com os diferentes pontos de contacto com a empresa. As organizações apostam cada vez mais na construção de uma relação 1to1 com o seu cliente, onde os produtos e/ou serviços estão a ser adaptados, tem por base um reforço individual, de forma a quebrar o desempenho dos padrões de mercado. Para isso as organizações estão a implementar mudanças no processo produtivo, e na forma como estes são vendidos. O resultado desta evolução, está centrada na qualidade dos produtos personalizados, em detrimento dos produtos produzidos em massa de gerações passadas. (Svensson & Barfod, 2002, Helms et al, 2008)

Esta evolução constitui um desafio para algumas pequenas e médias empresas (PME) no âmbito de uma filosofia de "Concepção por Encomenda". As PME estão a inferir a tendência da individualização como uma oportunidade de produzir de uma forma personalizada produtos e/ou serviços para novos segmentos. (Svensson & Barfod, 2002)

Através desta personalização conseguem dar resposta às necessidades individuais dos clientes que não poderiam ter as suas necessidades satisfeitas pelos produtos produzidos em massa. Esta competência, quando adoptada por algumas PME, poderá constituir uma vantagem sobre o crescente mercado de massa de produtos personalizados, e que permite aumentar a eficácia das políticas de *Marketing* relacional. A personalização não é necessariamente relevante para todos os produtos e/ou serviços, na maioria dos casos as necessidades dos clientes são uniformes e podem ser facilmente preenchidas por um produto de massa. Em outros casos, os benefícios da personalização pode não compensar os custos inerentes à personalização. (Silveira et al, 2001; Svensson & Barfod, 2002)

A procura pela variedade e personalização deve existir. A necessidade de lidar com clientes cada vez mais justifica a procura de meios inovadores e personalizados, no desenvolvimento de produtos e serviços, e constitui um importante meio de valorização dos mesmos. (Silveira et al, 2001)

A personalização dos produtos ou serviços geralmente refere-se à interacção entre a empresa e um cliente procurando a individualização do cliente (Suprenant & Solomon, 1987)

Algumas organizações têm apostado em filosofias de personalização do produto com o objectivo de preencher as necessidades sentidas pelos clientes e que contribuem para a sua satisfação, através da configuração de produtos preferenciais em linha com as suas orientações dadas à organização em cada contacto com a mesma. (Yu et al, 2005)

Propomos deste modo a seguinte hipótese, perante aquelas considerações teóricas:

H3 - A personalização está relacionado com a satisfação dos clientes.

A interacção é a única forma de uma empresa conhecer cada vez mais os seus clientes, com o objectivo final de desenvolver uma relação de conhecimento, e dessa forma obter informação que possa ajudar a personalizar os seus serviços e produtos de acordo com as necessidades dos clientes. Segundo Peppers & Rogers (2004), existe uma relação íntima entre a interacção e a diferenciação. Na realidade essas duas estratégias andam juntas, pois uma depende da outra.

Na verdade, as interacções iniciadas por parte do cliente têm um potencial muito maior que as interacções iniciadas pela empresa, constituem uma excelente oportunidade para conhecer melhor o cliente. As interacções iniciadas pela empresa devem utilizar o canal de comunicação preferido pelo cliente e possuir a sua permissão para o utilizar. A cada interacção deve ser acumulado conhecimento a respeito do cliente e guardado em BD de clientes, sendo que, a informação deve estar disponível a todos os colaboradores que têm contacto com os clientes. A detecção de informação privilegiada permite um grau de eficiência e eficácia na comunicação e também a possibilidade de oferecer produtos e serviços de acordo com o perfil dos clientes, e assim contribuir para a sua satisfação. Sempre com o objectivo de tornar, para os melhores clientes, a relação com a empresa algo fácil e conveniente, procurando a sua satisfação e fidelidade. (Peppers & Rogers, 2004)

A partir das considerações anteriores, formulamos a seguinte hipótese:

H4 - O Marketing interactivo está relacionado com a satisfação dos clientes.

A capacidade de responder rápida e eficazmente no tempo (tendo por base a concorrência) para satisfazer as necessidades do cliente tornou-se uma definição característica da competitividade e do sucesso para muitas empresas (Gursoy & Swanger, 2007).

A moderna gestão considera a satisfação do cliente como uma linha de base padrão de desempenho e de um possível padrão de excelência para qualquer organização empresarial (Gerson, 1993). Além disso, a medição da satisfação do cliente proporciona uma sensação de realização organizacional junto de todos os funcionários envolvidos no processo de atendimento do cliente. Desta forma, medição da satisfação motiva as pessoas a realizar e alcançar níveis mais elevados de produtividade (Hill, 1996).

Para reforçar a filosofia de orientação cliente, um número crescente de empresas escolhe a satisfação do cliente como o seu principal indicador de desempenho.

A satisfação no relacionamento tem sido definida como um estado afectivo positivo resultante de uma avaliação de todos os aspectos directamente relacionados com a relação estabelecida entre os intervenientes. (Anderson & Narus, 1990; Ganesan, 1994).

Engloba todas as características de uma relação em que a empresa considera gratificante, rentáveis (Ruekert & Churchill, 1984).

O nível de satisfação do relacionamento é conceptualmente diferente do nível de satisfação com o produto ou serviço específico.

Sendo que existe uma relação positiva e de influência entre a satisfação e a fidelização dos clientes (Gwinner et al, 1998).

O compromisso relacional tem sido definido como crença que tem por base a troca de partido, de que um relacionamento é importante e suficiente para justificar a manutenção de esforços. O Marketing Relacional é normalmente descrito como a criação, desenvolvimento e manutenção do sucesso das trocas relacionais (Morgan & Hunt, 1994).

A essência dessas actividades é diminuir a incerteza cambial e criar a colaboração do cliente e compromisso com desenvolvimento gradual e contínuo de ajustamento mútuo de normas e rotinas comuns. Ao manter ao longo de várias operações, os compradores e os vendedores, podem tirar proveito experiências adquiridas através de operações anteriores.

O objectivo básico é aumentar os lucros, garantindo uma maior proporção de gastos com os clientes específicos, em vez de maximizar sobre as operações simples (Palmer, 1994).

Neste sentido, e tendo em consideração os argumentos apresentados, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

H5 - A satisfação dos clientes está relacionada com base compromisso relacional.

No mercado da Grande Distribuição, os clientes normalmente padronizam o seu comportamento. Assim, um aspecto importante é que os consumidores apenas variam na forma como eles dividem as suas compras em lojas.

Duas vias possíveis para aumentar a quota de clientes consiste em aumentar a satisfação dos clientes, e aumentar a repetição de compra através de cartões de fidelização (Mägi, 2003)

A satisfação do cliente, consiste no estado psicológico resultante quando a emoção em torno das expectativas não confirmadas estão associadas a sentimentos prévios do consumidor sobre a experiência de consumo (Oliver, 1981), é frequentemente considerado como um importante determinante da intenção de repetição da compra (Liao et al, 2009) e fidelização de clientes (Eggert & Ulaga, 2002).

Uma vez que a satisfação do cliente reflecte o grau de sentimento positivo de um cliente de um prestador de serviço num contexto de comércio, é importante que os prestadores de serviços possam compreender a visão do cliente dos serviços prestados. Por outro lado, um alto nível de satisfação do cliente pode ter um impacto positivo sobre a lealdade do cliente (Mittal, et al 1998).

A fidelidade pode ser definida como um compromisso profundamente estabelecido e enraizado a um produto/serviço persistente no futuro, causando a compra repetitiva mesmo, apesar de influências situacionais e esforços de *Marketing* com o potencial de causar mudança de comportamento (Oliver, 1999).

Segundo Sivadass, & Baker-Prewitt (2000) a fidelidade dos clientes é o objectivo final da medição da satisfação do cliente. É considerado um factor determinante da viabilidade de uma empresa a longo prazo (Krishnamurthi. & Raj, 1991). Além disso, a comparação da informação prestada pelos clientes fiéis como não-fiéis, baseia-se em informações negativas sobre os produtos ou serviços (Donio et al, 2006). Portanto, manter os clientes existentes e reforçar a lealdade dos clientes parece ser crucial para os prestadores de serviço para ganhar vantagem competitiva.

Neste sentido, e tendo em consideração os argumentos apresentados, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

H6 - A fidelização dos clientes está relacionada com a satisfação dos clientes.

A identificação por radiofrequência (RFID) é assumida como uma tecnologia-chave para o sector da distribuição, aplicado nas operações logísticas, bem como a orientação para o cliente. Assim, não é surpreendente que há inúmeros estudos relacionados ao RFID no sector retalhista centrada nos aspectos técnicos que avaliam a maneira pela qual as operações poderão ser influenciadas por esta tecnologia (Müller-Seitz et al, 2009). Contudo, do ponto de vista dos clientes, a aceitação dos clientes relativamente a esta nova tecnologia, tem sido uma questão bastante negligenciada. A questão segurança, tem dominado o debate e têm sido predominantemente limitados à protecção da privacidade. Os estudos recentes que têm lidado com a introdução e aceitação de novas tecnologias focam dois aspectos que são considerados importantes para a tecnologia RFID. (Müller-Seitz et al, 2009).

Primeiro, os clientes devem estar cientes da utilidade e benefícios que esta tecnologia permite. Em segundo lugar, os clientes devem acreditar que a nova tecnologia é segura, um aspecto que tem sido negligenciado por alguns estudos. RFID pode ser classificado como uma tecnologia que permite a identificação automática. Estas tecnologias conseguem atribuir automaticamente uma identidade a objectos (Glover & Bhatt, 2006) que neste caso seria adoptado num objecto cartão de cliente, capaz de identificar o seu utilizador, e de que forma este contribuí para a fidelização dos clientes.

Neste sentido, e tendo em consideração os argumentos apresentados, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

H7 - A utilização de novas tecnologias está relacionada com a identificação dos clientes.

H8 - A utilização de novas tecnologias está relacionada com a fidelização dos clientes

Com os consumidores cada vez mais exigentes que procuram o máximo de informações quanto possível antes de tomar decisões de compra (Wiesendanger, 1991). Estes utilizam a internet, revistas, jornais, e outras fontes de informação para reunir informação sobre os produtos ou serviços a adquirir. A crescente fonte de informação disponível, veio criar novas barreiras à adopção de políticas de *Marketing*.

Num ambiente competitivo e global, o estabelecimento e manutenção de relacionamentos a longo prazo com os clientes é de extrema importância e primordial para o sucesso do negócio de uma organização.

As empresas têm investido recursos em programas, a fim de aumentar o desempenho e satisfação dos seus funcionários. (George & Weimerskirch, 1994). Os funcionários operacionais consistem no quadro operacional mais sobrecarregado de tarefas (Singh, 2000). Aparente consciente disso, as empresas procuram alcançar formas eficazes capazes de aumentar o desempenho e a satisfação dos funcionários. Numa perspectiva de melhorar internamente, as empresas tem apostado na formação e desenvolvimento das competências dos mesmos para conseguir aumentar o nível de qualidade do serviço prestado aos clientes. (George, 1990), dando ênfase no relacionamento a longo prazo, porque a duração da relação estabelecida quando mantida a longo prazo, aumenta a rentabilidade da empresa (Bolton et al, 2002; Gupta et al, 2004).

A gestão do relacionamento com cliente é organizada de acordo com o seu ciclo, uma vez que, esta duração não é perpétua. Os clientes quando insatisfeitos, irão procurar encontrar outra empresa que lhe acrescente valor (Oliver, 1999) ou alterar seu ciclo de vida para que percam a necessidade do produto.

Logo as empresas, procuram influenciar os clientes através dos seus ciclos de vida, no desenvolvimento e adequação de estratégias (por exemplo, entrega de produtos customizados, *cross-selling*, *up-selling*) bem como, utilizar estratégias de retenção para aumentar a vida útil total da base de clientes. Se os esforços das empresas se centrarem numa eficaz retenção dos clientes válidos, o ciclo de vida será mais longo, proporcionando à empresa baixos custos operacionais e posteriormente maior quantidade de fluxos transaccionais e de um aumento do fluxo de compra (Dwyer, 1989; Gupta et al, 2004)

Oliver (1997), define como satisfação do consumidor um julgamento de que um produto ou característica do serviço é capaz de criar um nível de prazer e realização no cliente. Esta definição realça a natureza de avaliação de satisfação pelo qual o consumidor determina se um produto, marca ou loja corresponde às suas expectativas. O relacionamento com os clientes é particularmente relevante no ambiente actual, porque tem potencial para, simultaneamente, aumentar as vendas nos clientes actuais, reduzindo as hipóteses de perder esses mesmos clientes para os concorrentes.

Neste sentido, e tendo em consideração os argumentos apresentados, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

H9 – O relacionamento com os clientes está relacionado com o nível de satisfação dos mesmos.

A confiança é vista como um factor bastante importante para a construção e manutenção de relacionamentos, como parte principal do sucesso do mercado (Lee & Turban, 2001).

Quando um cliente confia numa empresa prestadora de serviços, este espera aumentar a satisfação e lealdade para com o fornecedor do serviço (Kassim. & Abdullah, 2008). Em

geral, se o consumidor não confia no fornecedor com base em experiências passadas, provavelmente é porque se encontra insatisfeito. Os pesquisadores descobriram que a confiança vai afectar a satisfação dos clientes a longo prazo (Kim, et al, 2009).

Quando um cliente deposita confiança numa empresa, é porque este se encontra satisfeito e de certo modo irá reforçar a sua confiança ao longo do tempo (Chiou & Droge, 2006). Por outro lado, ganhar a confiança do cliente é o principal contributo para conseguir alcançar a sua fidelidade. Uma vez que a confiança pode reduzir os riscos no processo de criação de relações de troca, os clientes tendem a ser muito mais cooperativos para com a empresa, demonstrando evidências comportamentais de lealdade (Morgan & Hunt, 1994).

Isto é, quando os clientes depositam confiança na empresa prestador do serviço, estes vão utilizar o serviço continuamente e até mesmo recomendar o serviço a outros. Os pesquisadores descobriram que a confiança influenciou positivamente a atitude do cliente ou a intenção de comportamento no contexto de mercado. (Wang et al, 2006)

Quando os clientes se apercebem que o prestador de serviços é confiável, os clientes vão ficar satisfeitos com os seus serviços, será mais provável que tenham um comportamento de repetição de uso dos serviços (Mayer & Davis, 1999). Porque a confiança também pode afectar directa e positivamente a fidelidade dos clientes (Chiou, 2004).

Neste sentido, e tendo em consideração os argumentos apresentados, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

H10 - A confiança na organização está relacionada com a fidelização dos clientes.

H11 - A satisfação dos clientes está relacionada com a confiança que o mesmo deposita na organização.

5.2. Metodologia

5.2.1. Descrição da Metodologia adoptada

A realização de um trabalho científico necessita de recorrer a métodos e técnicas de investigação. Em primeiro lugar, prendeu-se com a escolha do tema, delimitando o assunto e definindo limites e restrições no desenvolvimento da pesquisa. A definição do tema surgiu da observação do quotidiano, na vida profissional, e do contacto com especialistas e através do *feedback* dos operacionais das empresas. Sendo um tema da actualidade e relevante constitui uma preferência e aptidão pessoal. A fase seguinte passou pela revisão bibliográfica, tendo focado atenção nos autores que teriam publicado até então sobre o assunto, determinando assim o estado de arte, através de uma revisão teórica e empírica. Esta fase foi fundamental para fornecer elementos de sustentação ao tema, definindo os contornos específicos do problema a ser estudado, o que veio permitir uma reflexão sobre a problemática em estudo, e compreensão de quanto é importante a sua análise.

Na fase da formulação do problema, foi ponderado sobre o problema que pretendia pesquisar, e de que forma conseguiria encontrar uma solução. Uma vez, que a sua definição correcta iria influenciar a minha pesquisa científica. Depois da formulação do problema determinei os

objectivos gerais e específicos que pretendia alcançar, tendo definido objectivos coerentes de acordo com o problema identificado. A definição de um objectivo geral possibilitou definir de uma forma sintética o que pretendia alcançar, e com a definição dos objectivos específicos o desdobramento do geral.

Na etapa de definição do campo de análise, foi definido o tipo de pesquisa, a população, o tipo de amostragem, os instrumentos de recolha de dados e a forma de como os analisar. A definição dos instrumentos escolhidos, deveu-se aos objectivos que se pretendiam alcançar com a pesquisa e do universo a ser

analisado. Os instrumentos de recolha de dados, passaram pela utilização da entrevista, com a obtenção de informações chave por parte dos directores de loja, face ao problema. Tendo sido uma entrevista estruturada, não sofreu de um grau de rigidez do roteiro definição inicialmente. Outro dos instrumentos utilizados foi os questionários, com uma série de questões ordenadas e que eram respondidas pelo cliente.

A fase posterior, foi a de recolha de dados ou seja, no desenvolvimento da pesquisa de campo, que deu origem á fase seguinte o carregamento de dados, através de ferramentas tecnológicas, como o SPSS, que permitiu organizar os dados obtidos na pesquisa de campo, e que veio possibilitar a análise dos cálculos estatísticos, gráficos e tabelas.

A fase seguinte, consistiu na análise e interpretação dos resultados obtidos através da ferramenta SPSS, esta análise foi feita tendo por base os objectivos da pesquisa, de confirmar ou rejeitar as hipóteses. Na fase seguinte foi possível, sintetizar os resultados obtidos com a pesquisa, explicitando os objectivos, as hipóteses confirmadas e rejeitadas através da redacção tese. Por fim, a última etapa, são apresentadas as conclusões da investigação.

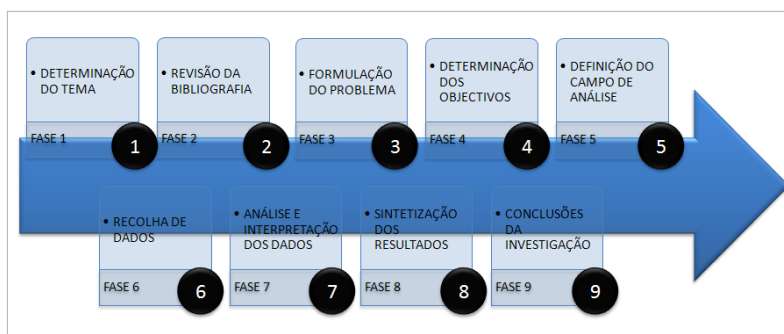
5.2.2. Entrevistas

Um dos principais meios para se conseguir recolher informação desejada, numa pesquisa qualitativa, consiste na realização de entrevistas em profundidade. Segundo, Bingham & Moore (1924), as entrevistas são uma conversa com um objectivo. (Bingham, & Moore, 1924, Cannell & Kahn, 1968, Schaeffer, 1991)

As entrevistas possibilitaram recolher uma diversidade de opiniões, de forma eficaz, através de uma interacção directa, onde existiu a oportunidade de aprofundar alguns temas. O processo de entrevistas seguiu a seguinte metodologia, expressa na figura 18.

O processo de entrevistas, iniciou-se com a formulação dos objectivos pretendidos a alcançar na entrevista, de acordo, com as dimensões/variáveis a serem investigadas.

Figura 17| Descrição da Metodologia



Fonte: Elaboração própria

Nas pesquisas quantitativas, a forma de abordagem dos entrevistados varia de acordo com o desenho do projecto. Os objectivos da realização das entrevistas consistiram na recolha da informação, e de carácter exploratório, na transmissão de informação, relacionado com o *Marketing* relacional, bem como, a motivação para adopção de novas TIC. No entanto, os dados recolhidos a partir das entrevistas são, provavelmente, não mais subjectivos ou menos representativos do que todos os demais elementos de prova e possuem vantagens especiais próprias (Belk, 2006).

Através das entrevistas foi ainda possível averiguar algumas circunstâncias decorrentes da gestão diária de uma loja, determinar a opinião sobre factos relacionados com o *Marketing* relacional, sentimentos e anseios dos directores de loja, verificar as hipóteses, analisar problemas e compreender experiências.

Posteriormente passou-se à elaboração guião (ver anexo 8), tendo em consideração as dimensões e os diferentes formatos de questões.

Na fase seguinte, foi escolhido o tipo de entrevista a fazer, de entre os três tipos existentes: a estruturada, a não estruturada e a semi-estruturada.

A entrevista estruturada, é uma entrevista sistematizada, que permite minimizar a variação entre as questões efectuadas aos entrevistados, possuindo para isso questões fechadas de modo a obter dados sobre a amostra, conseguindo uma maior uniformidade no tipo de informação recolhida, uma vez, que as categorias de resposta estão previamente definidas. Este tipo de entrevista, facilita a análise de dados e permite a replicação do estudo, no entanto, o que inviabiliza a possibilidade de aprofundar as questões que não foram antecipadamente pensadas, fazendo com que, a flexibilidade e a espontaneidade sejam reduzidas.

A entrevista não estruturada, é uma entrevista aberta, onde o entrevistador propõe um tema, que o mesmo desenvolve no fluir de uma conversa, onde as questões emergem de um contexto imediato. Cabe ao entrevistador promover, encorajar e orientar a participação do entrevistado. Através deste tipo de entrevistas o entrevistador tem a possibilidade de ter uma boa percepção das diferenças entre cada entrevistado, onde as questões são direccionadas de forma individual, no entanto, requerem muito tempo para obter informação sistemática e requerem um grande empenho e treino por parte do entrevistador.

Relativamente às entrevistas semi-estruturadas caracterizam-se pela existência de um guião previamente elaborado que serve apenas como linha orientador no desenrolar da entrevista, para que possa garantir que os diversos entrevistados respondam às mesmas questões. Logo, o desenvolvimento da entrevista vai-se adequando ao entrevistado, mantendo deste modo, um elevado grau de flexibilidade no aprofundamento das questões. Esta flexibilidade permite a

Figura 18| Metodologia do Processo de Entrevista



Fonte: Elaboração própria

otimização do tempo disponível, e de um tratamento mais sistemático dos dados, e um aprofundamento das temáticas abordadas, no entanto, exigem uma boa preparação por parte do entrevistador.

O tipo de entrevista, pretendida, foi a semi-estrutura, uma vez que, já possuíam um guião, com um conjunto de perguntas a abordar na entrevista, mas dando também liberdade ao entrevistado, embora não o deixando fugir muito do tema, conseguindo por vezes extrair dados quantitativos, concedidos pelos entrevistados, de forma a exemplificar a realidade em que a loja estava contextualizada.

É através das entrevistas, que guardamos lembranças de sentimentos e estados de espírito que estão frequentemente ausentes ou dissimulados, através de registos escritos (Belk, 2006).

Na fase seguinte, foi seleccionado o tipo de registo da entrevista: áudio e anotações de pequenas afirmações chave. Na fase de selecção dos entrevistados, foram seleccionados apenas os Directores de Loja, onde os questionários foram realizados. Uma vez, que através da selecção dos entrevistados pudemos garantir a diversidade de opiniões e experiências (Belk, 2006). Após a selecção dos entrevistados foi elaborado um pré-teste do guião.

As entrevistas, foram pré-agendadas com os Directores de Loja e a sua aplicação foi individual, e realizado num local reservado (em Loja), para que o entrevistado, conseguisse níveis de concentração capaz de responder adequadamente às questões colocadas. Na fase final foram analisadas e tratadas todas as entrevistas.

5.2.2.1. Guião Entrevistas

O guião de entrevista é um instrumento para a recolha de informações na forma de texto que serve de base à realização de uma entrevista. Um dos objectivos gerais do guião é criar um ambiente positivo, uma vez que possibilita a colocação das perguntas correctamente, de forma obter uma resposta adequada, e conseguir reunir as percepções do entrevistador (Balnaves & Caputi, 2001)

Um processo de pesquisa deve contribuir para a fundamentação do objecto de estudo, definir um quadro de referência de questões e um bom design são, naturalmente, os factores que maximizam as vantagens de utilização e a qualidade do processo de pesquisa.

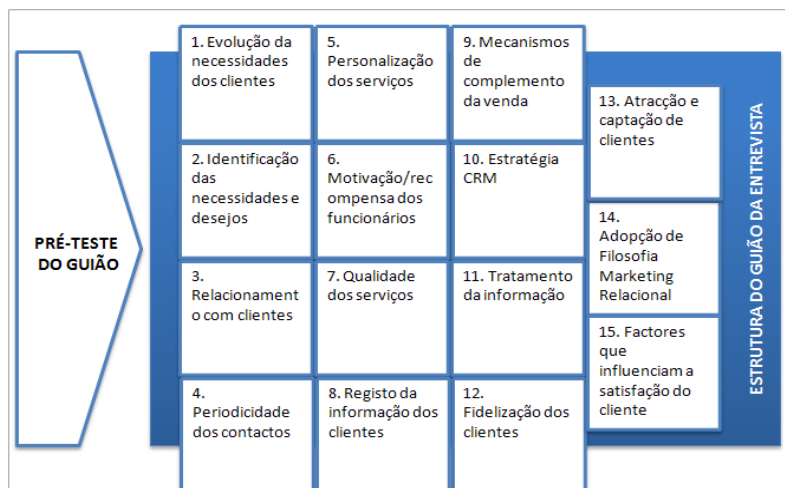
Um estudo piloto, ou teste preliminar de um guião de entrevistas ajuda a identificar problemas e benefícios associados com o Guião (Balnaves & Caputi, 2001). Também ajuda o investigador a obter uma melhor compreensão do quadro de referência relevante para o questionário e a melhorar a formulação das questões. Um bom pré-teste, irá reduzir o enviesamento do tipo de resposta que queremos obter e possíveis erros de interpretação. Estas são as chaves para a construção reforçada e validade de um guião.

O guião foi constituído por um conjunto ordenado de questões abertas e fechadas. Este guião possuía indicação da entidade, pessoa a entrevistar, data e local, bem como, o carácter confidencial e anónimo de toda a informação recolhida. Um texto inicial onde apresentava o contexto da entrevista e os seus objectivos, tendo sido inicialmente lido a cada um dos

entrevistados. O guião possuía ainda um conjunto de anotações que auxiliam a condução da entrevista (tempo previsível de resposta, palavras-chave, questões para aprofundamento). Foi elaborado de forma a obter um melhor conhecimento da realidade das organizações do sector e teve como finalidade aprofundar os aspectos relacionados com o objecto de estudo.

O Guião possui a seguinte estrutura, descrita na figura 19.

Figura 19| Estrutura do Guião da Entrevista



Fonte: Elaboração própria

A primeira questão do guião, pretende investigar o grau de evolução das necessidades e dos comportamentos de compra dos clientes e de que forma, estes aspectos, tem influenciado a actividade e o desempenho das lojas (E1).

Procurou-se perceber, como é que a Loja identifica as necessidades e desejos dos seus clientes (E2) e de que modo procura ajustar os seus produtos e serviços às necessidades identificadas. Procurou-se investigar se a Loja prestava algum tipo de serviço ou atendimento personalizado (E5), tendo ainda sido colocadas questões, sobre os esforços, que as Lojas, fazem para melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes (E7).

Procurámos ainda obter informação sobre o tipo de relacionamento com os clientes (E3) e se existe um contacto periódico e regular com os mesmos ou apenas quando estes recorrem aos serviços da Loja (E4), e de que forma, consegue atrair e captar os clientes (E13). De seguida, procurou-se saber se a empresa promove acções de motivação dos colaboradores, e se incentiva os mesmos a achar soluções para os problemas diários da loja (E6).

A posse de informação sobre o cliente, permite adequação dos produtos e serviços, às necessidades dos clientes e de certo modo, potenciar a capacidade de relacionamento com o cliente. Sendo assim, tentamos perceber se disponho de uma BD de *Marketing*, onde registasse os dados relativos aos clientes e respectivos produtos e serviços (E8), e se existia algum tipo de análise da informação (E11) que permitisse a utilização do *cross-sell* ou *up-sell* (E9). Procuramos obter a informação se tinham o conhecimento de uma adopção de uma estratégia de CRM (E10) e da necessidade do sector adoptar uma filosofia de *Marketing* relacional (E14). De seguida, confrontamos o entrevistado com os mecanismos de fidelização

existentes na empresa e da sua utilidade, com os já disponíveis no mercado, bem como, propostas ainda inovadoras (E12).

Por fim, colocámos uma questão relacionada com os factores externos, de que forma estes interferem com a satisfação dos clientes (E15).

5.2.2.2. Pré-Teste do Guião da Entrevista

O guião da entrevista, foi sujeito a um conjunto de pré-testes de modo a obter informação que poderia motivar a reformulação de algumas das perguntas e a eliminação de ambiguidades ou a inclusão de mais questões.

O pré-teste permite a validação da estrutura da entrevista e das questões presentes no guião, onde por vezes, os entrevistados partilham a sua opinião e percepção das questões (Gabrium & Holstein, 2001)

A primeira versão do guião, resultou de uma elaboração prévia tendo em conta os objectivos pretendidos a alcançar na entrevista, de acordo, com as dimensões/variáveis a serem investigadas. Após a referida elaboração, foi testada numa pequena amostra de conveniência, e aferido o seu nível de compreensão e extensão, advindo daí alterações ao guião. Finalmente a terceira e última versão, foi aplicada, a um Ex-Director de Loja e posteriormente analisada, o que possibilitou a eliminação de algumas imprecisões e a inclusão de mais uma questão (questão 8). No entanto, esta entrevista com este Ex-Director de Loja não foi considerada na análise de resultados.

5.2.2.3. Caracterização do Universo e da Amostra

O objectivo central, do estudo está relacionado com a importância da adopção de uma filosofia de *Marketing* relacional na Grande Distribuição. O sector da distribuição é um dos mais competitivos em todos os países desenvolvidos, com um grande número de *players* e elevadas taxas de entrada e saída de insígnias. A sua estrutura dinâmica tem evoluído rapidamente nas últimas duas décadas.

Desta forma incluem-se neste sector todas as insígnias propriamente ditas (presentes no mercado português). No entanto, pretendemos circunscrever o âmbito deste estudo apenas à Área Metropolitana de Lisboa (ver figura 20), porque, em nosso entender, este é um dos maiores pólos de concentração de lojas, e que representam significativamente o volume de negócios global.

Assim, o universo considerado para o estudo foi constituído por todas as lojas em funcionamento até ao ano de 2009, em Portugal, representados no Quadro 5. Foi pedido por parte da Direcção de todas as Lojas, que participaram neste estudo, o grau de sigilo, não podendo deste modo referenciar os nomes das respectivas insígnias.

Figura 20 | Área Metropolitana de Lisboa



Fonte: Elaboração própria

Quadro 5 | Número de Lojas * (2009)

LOJA	N.º DE LOJAS 2009
1. Jerónimo Martins	
1.1 Pingo doce	31 *
1.2 Feira-nova	3 *
2. Lidl	11 **
3. Sonae distribuição	
3.1 Modelo	15 *
3.2. Continente	11 *
4. Auchan	
4.1 Pão da Açúcar	1 **
4.2 Jumbo	6 **
5. El-Corte Inglês	
Hipercor	1 **
Supercor	2 **
6. Aldi	6 **
7. E. Leclerc	10 **
8. MiniPreço	32 **
TOTAL DE LOJAS	118

LEGENDA:
 * - Dados de documentação Oficial da Empresa
 ** - Dados obtidos no website institucional de cada empresa e no website - www.maioreslojas.com (accedidos a 16 de Agosto de 2009)

* Área Metropolitana de Lisboa

Fonte: Elaboração própria

Em relação à amostra seleccionada, foram consideradas apenas aquelas lojas que, obtêm uma frequência de clientes/número de venda média efectuada acima das 1.500.

Não se consideraram as lojas de comércio tradicional uma vez que estas estão muito longe de preencher os requisitos identificados à priori, quer da área de vendas, quer do número de vendas médias efectuada, e porque, de certo modo não representam significativamente o mercado em análise.

Relativamente ao número de entrevistas a realizar, esse foi definido com base nas lojas onde os questionários iriam realizar, perfazendo deste modo apenas 26 directores de Loja. Assim, a amostra considerada é referida no quadro 6.

As lojas consideradas na amostra representam 22% em termos de percentagem da frequência da Área Metropolitana de Lisboa, o que poderemos considerar que a Grande Distribuição está representada.

Para proceder à solicitação da realização de estudo foram enviado, emails para todas as Insígnias da Grande Distribuição antecipadamente, no entanto, é de salientar que apenas duas deram resposta positiva, tendo uma, recusado participar no estudo, e as restantes, não responderam aos diversos pedidos, através de diferentes canais de informação. Após aprovação do estudo, nas referidas insígnias, foi enviado um e-mail com um *draft* de explicação do tema, objectivos, diferentes etapas, para todos os Directores de Loja de ambas

as insígnias, posteriormente, foi marcada uma data para a possível entrevista via telefónica com cada um dos Directores.

Quadro 6| Amostra considerada para as entrevistas

ID LOJA	LOCALIZAÇÃO	TIPOLOGIA	ID LOJA	LOCALIZAÇÃO	TIPOLOGIA
01	Amadora	T1	12	Santa Quitéria	T2
02	Cascais	T1	13	Sacavém	T2
03	Colombo	T1	14	Saldanha	T2
04	Loures	T1	15	Quinta Lambert	T2
05	Loures	T1	16	Queluz	T2
06	Mafra	T1	17	Amadora	T2
07	Montijo	T1	18	Algés	T2
08	Oeiras	T1	19	Barreiro	T2
09	Seixal	T1	20	Benfica	T2
10	Telheiras	T1	21	Campo Grande	T2
11	Vasco da Gama	T1	22	Laranjeiro	T2
			23	Massamá	T2
			24	Oeiras	T2
			25	Parede	T2
			26	Pragal	T2

Nota:

Foram entrevistados os 26 Directores de Loja.

Fonte: Elaboração própria

De realçar que em algumas entrevistas, a duração das mesmas passou do tempo estipulado, uma vez, que o interesse pelo tema, gerou além das questões pertinentes associados ao Estudo, o que denota bem, o interesse e a expectativa por parte dos Directores de Loja.

A duração média das entrevistas variou entre uma hora e duas horas, sendo seguida, por uma visita a cada loja, onde na maior parte dos casos, foram tiradas fotografias à Loja, guiado sempre pelo Director ou por um Responsável de Loja, de modo a conhecer as infra-estruturas. As entrevistas foram gravadas em suporte digital, com a devida autorização de cada entrevistado e transcrita para o papel, com a excepção de uma, onde o Director de Loja não permitiu a sua gravação. O processo de entrevistas deu início a 13 de Fevereiro de 2009 e terminou a 27 de Fevereiro de 2009.

5.2.3. Questionários

A necessidade de informação é caracterizada pela busca de conhecimentos que preencham uma lacuna de informação, essenciais para o suporte às actividades de investigação.

O questionário é constituído por um conjunto de questões normalmente estruturadas e padronizadas, que visam reduzir o enviesamento do estudo, garantindo deste modo a validade, confiança e generalidade. O questionário permite que sejam apresentadas as mesmas questões, relevantes para o problema em estudo, segundo a mesma ordem. Este tipo de pesquisa de informação é englobado na investigação quantitativa que representa a informação resultante de características susceptíveis de serem medidas, através dos resultados obtidos da amostra representativa da população.

Assim, a amostra utilizada para recolher informação quantitativa deve ser representativa da população objecto de estudo, pelo que os resultados obtidos devem permitir, a nível estatístico, uma extrapolação ao universo, considerando uma determinada margem de erro e um dado nível de confiança (Hill & Hill, 2008)

Mas para isso é imprescindível determinar, de forma adequada, o processo amostral, a utilizar para recolher a informação.

5.2.3.1. Caracterização da população-alvo e determinação da amostra

No ponto de vista das ciências sociais, qualquer investigação pressupõe a recolha e análise dos dados, traduzida em informação disposta através de observações ou medidas fornecidas por entidades, designadas normalmente como casos de investigação. É ao conjunto total de casos, que damos o nome de População ou Universo (Pinto & Curto, 1999). No entanto, do ponto de vista estatístico, é o conjunto de valores de uma variável sobre a qual pretendemos tirar conclusões (Hill & Hil, 2008).

A amostra consiste numa parte dos casos do Universo, que permite analisar os dados, tirar conclusões, e extrapolar as conclusões para esse mesmo Universo (Hill & Hil, 2008), no entanto, é necessário existir uma razoável confiança e representatividade. Este processo de generalização das conclusões obtidas da amostra para o universo designa-se por inferência estatística (Maroco, 2007)

Após a identificação do universo do estudo, é ainda necessário definir como vão ser seleccionados os sujeitos ou objectos que constituem a amostra (Maroco, 2007).

A população alvo a considerar para o presente estudo são todos os indivíduos que frequentam/adquirem produtos e/ou serviços das lojas da Grande Distribuição. Apenas se consideram os indivíduos maiores de 18 anos, devido fundamentalmente à forte probabilidade destes terem já um poder de decisão.

Foram considerados todos indivíduos que frequentaram as Lojas, residentes em Portugal, mesmo aqueles que por alguma razão foi a primeira vez.

Quanto à amostra considerada para o estudo, esta deve ser a mais representativa da população. Para calcular a amostra, foi utilizada a seguinte, fórmula matemática:

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{2}\right)^2 \times p \times q}{E^2}$$

Legenda:

Z - Valor da distribuição normal para um dado nível de confiança igual a $\lambda = 1 - \alpha$;

E - erro em proporção;

$p \times q$ - dispersão do atributo na população

N - Dimensão da amostra

Segundo Reis et al (1996), na falta de informação pode tomar-se $p = 0,5$ pois este valor maximiza a variância da população, conduzindo a um N maior do que o necessário, garantindo assim o cumprimento da precisão fixada. Considerando um nível de confiança de 95% e um nível de precisão de +/- 5%, o valor da amostra a considerar é de 1110 indivíduos, com uma margem de erro de 0,03.

5.2.3.2. Processo de amostragem

O processo de amostragem, deverá ser escolhido de modo, a que, a amostra final seja representativa, da população-alvo (Maroco, 2007).

Segundo Pinto & Curto (1999), o processo de amostragem pode ser distribuído de duas formas: amostragem aleatória ou probabilística e amostragem dirigida ou não probabilística. No caso de uma amostra aleatória, obriga a que tenhamos conhecimento de todos os elementos existentes da população. Uma vez que, neste tipo de amostragem as amostras são obtidas de forma aleatória, onde a probabilidade de cada elemento fazer parte da amostra é igual para todos (Maroco, 2007). Como é impossível, identificar todos os elementos da população, leva a que muitas vezes se opte, por um processo de amostragem dirigido ou não-aleatório, onde os inquiridos são escolhidos segundo um determinado critério de conveniência.

No presente estudo, devido à impossibilidade de conhecer todos os elementos da população alvo, a opção recaiu sobre o processo de amostragem não probabilística. Onde os indivíduos que compõem a população não têm igual probabilidade de ser escolhido para a amostra, uma vez, que a sua escolha está subjacente a critérios subjectivos (Pinto & Curto, 1999).

Tendo em conta o principal ponto fraco deste tipo de amostragem, que reside na ausência de aleatoriedade no processo, foi necessário controlar o enviesamento, através da estratificação e definição de uma quota. Portanto, pretendemos que as proporções dos vários subgrupos na amostra reflectam a sua distribuição dentro da população. Procurámos que a amostra fosse a mais representativa possível dos clientes que frequentam as lojas da Grande Distribuição. Assim, o processo seguido foi o método de amostragem por quotas, estratificado, onde se começou por dividir a amostra consoante o peso da proporção de cada insígnia, em termos de frequência, no total nacional.

Inicialmente, a opção tinha recaído por todas as insígnias, no entanto, não foi possível pelos motivos anteriormente referidos.

O questionário foi realizado, através da presença física do investigador, a 1110 indivíduos. No entanto, o que permitiu que ao mesmo tempo que iria colocando as questões fosse esclarecendo alguma questão que surgisse e através de exemplos práticos. Segundo Reis, et al (1996), a presença do entrevistador pode ser uma fonte de motivação para o respondente mas pode por outro lado ser um agente que inibe o inquirido de responder honestamente e com precisão desejada às questões colocadas.

Quadro 7 | Determinação da amostra pelo método da amostragem por quotas

ID LOJA	LOCALIZAÇÃO	TIP.	Nº QUEST	ID LOJA	LOCALIZAÇÃO	TIP.	Nº QUEST	
01	Amadora	T1	60	12	Santa Quitéria	T2	30	
02	Cascais	T1	60	13	Sacavém	T2	30	
03	Colombo	T1	60	14	Saldanha	T2	30	
04	Loures	T1	60	15	Quinta Lambert	T2	30	
05	Loures	T1	60	16	Queluz	T2	30	
06	Mafra	T1	60	17	Amadora	T2	30	
07	Montijo	T1	60	18	Algés	T2	30	
08	Oeiras	T1	60	19	Barreiro	T2	30	
09	Seixal	T1	60	20	Benfica	T2	30	
10	Telheiras	T1	60	21	Campo Grande	T2	30	
11	Vasco da Gama	T1	60	22	Laranjeiro	T2	30	
			TOTAL	660	23	Massamá	T2	30
				24	Oeiras	T2	30	
				25	Parede	T2	30	
				26	Pragal	T2	30	
				TOTAL			450	

Nota:

Foram inquiridos 1110 clientes

Fonte: Elaboração própria

Apresenta-se um resumo do plano amostral no quadro 8.

Quadro 8 | Plano Amostral

UNIVERSO	Pessoas que frequentavam as Lojas da Grande Distribuição, sendo clientes habituais, ou não, podendo ser mesmo a 1ª vez, residentes em Portugal, tendo mais de 18 anos, e que efectuassem compras em Lojas da Grande Distribuição.
ÂMBITO DA RECOLHA	Lojas da Grande Distribuição
TAMANHO DA AMOSTRA	1110 Clientes
NÍVEL DE CONFIANÇA	95%
NÍVEL DE ERRO	±3%
PROCESSO AMOSTRAL	Amostragem por quotas inter-relacionadas, com o volume de negócios e área da placa de vendas.
TRABALHO DE CAMPO	O processo de questionários a clientes deu início a 29 de Junho 2009 e terminou a 31 de Julho de 2009.

Fonte: Elaboração própria

5.2.3.3. Construção do Questionário

Numa investigação, quando aplicamos um questionário, a maioria das variáveis são medidas através das perguntas elaboradas, logo, o questionário assume um papel primordial na qualidade dos dados alcançados. Segundo Hill & Hil (2008), um questionário tem que permitir testar adequadamente as hipóteses de investigação.

Antes de elaborar um questionário deverá pegar nas hipóteses e decidir não as perguntas que vamos utilizar para medir as variáveis, mas também o tipo de resposta adequado a cada pergunta, o tipo de escala de medida (Hill & Hil, 2008) O questionário é um método estruturado de recolha de informação, onde todas as questões seguem uma determinada ordem.

De acordo, os objectivos de investigação, construiu-se o seguinte questionário (ver anexo 9), estruturado por partes:

- Elaboração de uma pequena introdução no início da primeira página do questionário (razão da aplicação do questionário, o nome do instituto de ensino, a natureza anónima, a declaração da confidencialidade)
- Definição do um *layout* do questionário (objectivo, secções bem definidas, espaços adequados entre as questões, com instruções, aparência estética)
- Estruturado em seis partes
 - *Questões – hábitos de compra* (frequência de compra, a gama de produtos que costuma adquirir, principal loja que efectua as compras,...)
 - *Questões – visita à loja* (motivo que levou à loja, intenção de compra,...)
 - *Questões – cartão de Fidelização* (posse de cartão de fidelização, razões para a sua utilização, vantagens da sua utilização,...)
 - *Questões – relacionamento com o cliente* (compreensão das necessidades dos clientes, o tipo de relacionamento, nível de satisfação, a confiança e compromisso com a loja,...)
 - *Questões – avaliação do espaço físico* (avaliação *layout* loja, pontos de publicidade e meio envolvente)
 - *Questões – classificação dos indivíduos* (sexo, local de residência, nível de escolaridade, profissão,...)

Quanto à tipologia de perguntas, elaborámos perguntas predominantemente fechadas, sendo as respostas previamente condicionadas, uma vez que, segundo Hill & Hil (2008) é mais fácil aplicar análises estatísticas para analisar as respostas, através de meios mais sofisticados.

5.2.3.4. Pré-Teste do Questionário

Um questionário deve conter um vocabulário simples, de forma a ser compreendido por todos e de acordo com as experiências dos inquiridos. É na fase de pré-teste que é viabilizada a estrutura lógica do questionário, bem como das questões. O objectivo do pré-teste é assegurar ao investigador, a qualidade do questionário, de forma, a compreender se os resultados alcançados cobrem as necessidades de informação. Nesta fase, que surgem as críticas ao questionário, no entanto, são estas que permitem efectuar possíveis correcções e deste modo aumentar a fiabilidade do questionário.

Segundo Aaker, et al (2001) sugere que o primeiro pré-teste deva ser efectuado pelo investigador, preenchendo o questionário e só depois aplicar a pequena amostra seleccionada. Durante o pré-teste, devem ser analisados alguns pontos relevantes tais como a interpretação da questão (deverá existir uma comparação entre a interpretação do investigador e do inquirido), a dificuldade em responder, o interesse e atenção do inquirido, o fluxo do questionário (deverá observar-se a ordem lógica e o seu encadeamento) e os padrões de preenchimento. Cada questão, deve ser revista e justificada quanto à sua existência no questionário e quanto à sua duplicação. As alternativas de resposta devem ser analisadas quanto a sua lógica e facilidade de interpretação e, da mesma maneira, como serão utilizadas na etapa da análise e interpretação dos dados.

Segundo Hill & Hil (2008), caso exista mudanças significativas nas perguntas, recomenda-se que elabore um novo pré-teste, de forma a validar as mudanças propostas.

Segundo, Kinnear & Taylor (1996), o questionário deve submeter-se a um teste preliminar, mínimo de indivíduos entrevistados num pré-teste deve variar entre 15 e 30 pessoas, sendo que a amostra deverá ser representativa das pessoas a entrevistar na investigação.

Antes de se proceder ao pré-teste, o questionário foi analisado por Docentes, por um ex-Director de Loja, por Consultores de *Marketing*, de modo a averiguar alguma incorrecção ou imprecisão. Posteriormente, o questionário foi ainda enviado para a Direcção de Estudos de Mercados das respectivas Insígnias que também deram as suas opiniões e sugestões em relação a alguns aspectos considerados relevantes. Após aquelas etapas, foi considerado que o questionário estava então pronto para um pré-teste junto dos clientes. Foram assim realizados 26 questionários, no mês de Março de 2009, na área Metropolitana de Lisboa, por ser a área de estudo em questão. Após a análise a estes questionários, verificou-se que existiam algumas dificuldades de interpretação de algumas questões, pelo que se procedeu a novas alterações ao questionário. Foi desenvolvida uma abordagem das questões assentes nos benefícios das novas tecnologias e não nas características técnicas das tecnologias a utilizar. De modo a testar a compreensão por parte dos clientes destas alterações, procedeu-se novamente a outro pré-teste desta vez apenas a 13 indivíduos. Não surgindo mais dificuldades de interpretação, considerou-se então que o questionário reunia as condições para ser aplicado à amostra pretendida.

5.2.3.5. Codificação e tratamento dos dados

Após o trabalho de campo, procedeu-se à verificação dos questionários de modo a proceder à sua validação. Como as questões do questionário são principalmente fechadas e apenas algumas abertas, a codificação foi feita escolhendo um número diferente para cada resposta possível a uma mesma pergunta. A codificação deu-se da seguinte forma, a primeira etapa foi dar um nome abreviado a cada variável definida, tendo no máximo 8 caracteres. Posteriormente passou-se à definição do tipo de variáveis tendo em conta as suas características: *type* (tipo de variável), *labels* (nome da variável), *missing values* (valor artificial que pretendemos utilizar para indicar a ausência de resposta), *column format* (largura da coluna no ficheiro de dados), *measurment* (o tipo de escala de medida utilizada para medir a variável). (Pestana & Gageiro, 2005).

Relativamente ao *discrete missing values*, foram definidos três tipos: código 97 – Não assinalou esta opção; código 98 – Passagem de filtro; código 99 – Não sabe ou não respondeu.

As principais técnicas estatísticas utilizadas estão relacionadas com a análise que se pretendeu efectuar. Assim, para validar as escalas, utilizou-se a análise factorial exploratória, o *Cronbach Alpha* e a análise factorial confirmatória.

CAPÍTULO | 6

O objectivo deste capítulo é analisar os clientes, através dos seus determinantes, a partir da informação recolhida com base no questionário. É feita uma caracterização sócio-demográfica da amostra inquirida, bem como uma caracterização descritiva. Relativamente ao modelo teórico proposto e as hipóteses formuladas são aqui testados com recurso aos modelos estatísticos.

6.1. Análise dos resultados

6.1.1. Amostra efectiva

A amostra efectiva serve de base ao estudo empírico deste trabalho, no que diz respeito à parte quantitativa, engloba 1110 questionários válidos para análise.

No entanto, a amostra considerada satisfatória, e representa uma margem de erro de 0,03 para um nível de significância de 95%. A amostra efectiva é apresentada no quadro 9.

Quadro 9 | Distribuição da amostra por sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	314	28,3	28,3	28,3
Feminino	796	71,7	71,7	100,0
Total	1110	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Foram entrevistadas 314 pessoas do sexo masculino e 796 pessoas do sexo feminino, sendo que o sexo feminino representa 71,7 % da amostra e o sexo masculino 28,3%. Atendendo à representação da variável sexo na amostra, não há, por esta via, qualquer enviesamento dos resultados do questionário.

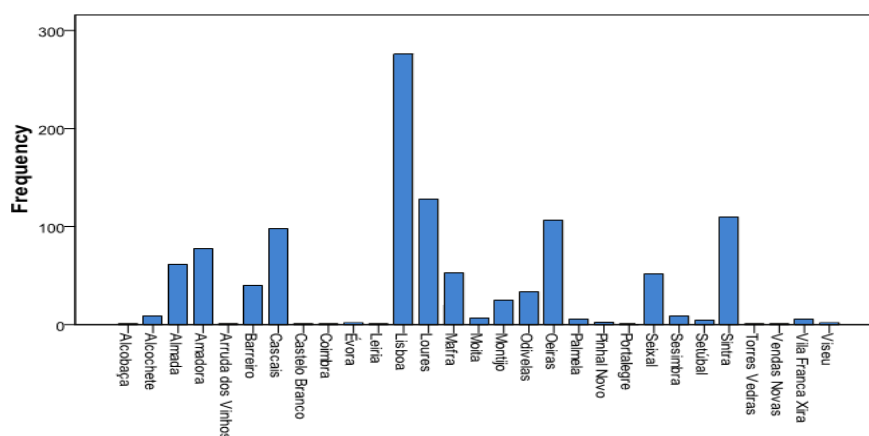
Quadro 10 | Média de Idades

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
[18,29]	156	14,1	14,1	14,1
[30,39]	251	22,6	22,6	36,7
[40,49]	219	19,7	19,7	56,4
[50,59]	196	17,7	17,7	74,1
[60,69]	190	17,1	17,1	91,2
[70,79]	81	7,3	7,3	98,5
+ 80	17	1,5	1,5	100,0
Total	1110	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

A idade mínima dos inquiridos é de 18 anos de idade, sendo que a mais elevada é de 89 anos. A média de idades dos inquiridos ronda os 48 anos. No que concerne, ao concelho de residência dos inquiridos, verifica-se uma maior incidência no concelho de Lisboa (24,9%); Loures (11,5%); Sintra (9,9%) e Oeiras (9,5%), apresentada no gráfico 9.

Gráfico 5 | Concelhos de Residência



Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

6.1.2. Caracterização dos clientes

Na caracterização dos clientes é possível verificar que a maioria dos clientes efectua as suas compras com a frequência todas as semanas, todos/quase todos os dias, representa 67,8%, sendo apenas de 32,2% dos clientes que se deslocam à loja com um período de tempo superior de 2 em 2 semanas. Podemos concluir, que a maioria dos clientes inquiridos é regular e que se desloca à loja para efectuar as suas compras de acordo com as suas necessidades diárias. O motivo desta curta periodicidade deve-se à proximidade da loja, a gestão de stock muito reduzida e a preferência por adquirir produtos frescos.

Quadro 11| Frequência com que efectua compras na Loja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Quase todos os dias	293	26,4	26,4	26,4
Todas as semanas	460	41,4	41,4	67,8
De 2 em 2 semanas	156	14,1	14,1	81,9
1 vez por mês	132	11,9	11,9	93,8
2 em 2 meses	10	,9	,9	94,7
Raramente	48	4,3	4,3	99,0
1ª Vez	11	1,0	1,0	100,0
Total	1110	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Dos 1110 inquiridos, 69,5% dos inquiridos efectuam a maior parte das suas compras nas lojas quer de tipo 1, quer de tipo 2. Sendo que apenas 30,5% fazem-no noutras lojas.

Quadro 12| Maior parte das compras para casa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	772	69,5	69,5	69,5
Não	338	30,5	30,5	100,0
Total	1110	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

De acordo, com os inquiridos, 41,6% pensa em primeiro lugar nas lojas tipo 1 ou 2, quando necessita de comprar algum produto. Sendo que 36,9%, desloca-se a estas lojas para aproveitar a qualidade das promoções e 21,4% porque encontra os diversos produtos para toda a família a preços aceitáveis.

Quadro 13| Frase justificativa da vinda à loja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Penso 1º Lugar na Loja X	462	41,6	41,6	41,6
Venho aproveitar as promoções	410	36,9	36,9	78,6
Venho porque tenho diversos produtos a preços baixos	238	21,4	21,4	100,0
Total	1110	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

De acordo, com os inquiridos, os produtos menos adquiridos em ambos os tipos de loja, são os produtos para bebé, com 32,2%, para animais 32,5% e de lazer com 59%.

Quadro 14| Tipos de produtos

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Produto: Mercearia	1110	0	1	,99	,103
Produto: Bebidas	1110	0	1	,98	,123
Produto: Frescos	1110	0	1	,93	,262
Produto: Laticínios	1110	0	1	,99	,112
Produto: Congelados	1110	0	1	,98	,146
Produto: Lazer	1110	0	1	,59	,492
Produto: Bebê	1110	0	1	,32	,467
Produto: Higiene	1110	0	1	,97	,165
Produto: Limpeza	1110	0	1	,95	,213
Produto: Casa	1110	0	1	,85	,361
Produto: Animais	1110	0	1	,33	,469
Valid N (listwise)	1110				

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Dos 1110 inquiridos, 92,8% deslocaram-se à loja com o objectivo de adquirir um produto em especial.

Quadro 15| Entrou na loja já vinha à procura

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	1030	92,8	92,8	92,8
Não	80	7,2	7,2	100,0
Total	1110	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Quadro 16| Algum produto planeava comprar e não comprou

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	80	7,2	7,2	7,2
Não	1030	92,8	92,8	100,0
Total	1110	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Dos 7,2% dos inquiridos que planeava comprar um produto, acabou por não o comprar devido essencialmente ao produto estar esgotado (67,5%), pelo produto não se vender na loja (20%), por não gostar do produto (10%) e por fim pelo preço ser demasiado alto (2,5%).

Quadro 17| Motivos porque não comprou produto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Produto não se vende na loja	16	1,4	20,0	20,0
Produto esgotado	54	4,9	67,5	87,5
Preço demasiado alto	2	,2	2,5	90,0
Não gostou do produto	8	,7	10,0	100,0
Total	80	7,2	100,0	
Passagem de filtro	1030	92,8		
Total	1110	100,0		

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Os três motivos principais porque escolheram a Loja tipo I ou II, foram o preço (48,6%), Variedade/Gama de Produtos (47,9%) e o Cartão de descontos (45,7%).

Quadro 18| Motivos porque escolheram a Loja tipo I ou II

Razões pela escolha da Loja tipo I e II	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Serviço de apoio ao cliente	1110	0	1	0,5%	6,7%
Estacionamento	1110	0	1	0,5%	7,3%
Limpeza da loja	1110	0	1	2,5%	15,7%
Publicidade	1110	0	1	3,4%	18,2%
Horários	1110	0	1	5,1%	22,1%
Outra	1110	0	1	5,2%	22,3%
Organização dos produtos na loja	1110	0	1	7,6%	26,5%
Visita ao centro comercial	1110	0	1	8,8%	28,4%
Qualidade dos produtos	1110	0	1	20,5%	40,4%
Por hábito	1110	0	1	26,9%	44,4%
Promoções/ofertas	1110	0	1	33,3%	47,2%
Proximidade do trabalho/domicílio	1110	0	1	39,6%	48,9%
Cartão de descontos	1110	0	1	45,7%	49,8%
Variedade/gama de Produtos	1110	0	1	47,9%	50,0%
Preço	1110	0	1	48,6%	50,0%
Valid N (listwise)	1110				

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Em relação à variável, instrução escolar, 68% dos inquiridos possui o ensino secundário ou superior, sendo que apenas 32% possui o nível inferior ao ensino secundário. Sendo ainda de referenciar que 0,07 % era analfabeto.

Quadro 19| Nível de escolaridade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Analfabeto	8	,7	,7	,7
Ensino primário incompleto	18	1,6	1,6	2,3
Ensino primário completo	164	14,8	14,8	17,1
Ensino preparatório	18	1,6	1,6	18,7
Ensino Secundário 9º ano (antigo 5º)	146	13,2	13,2	31,9
Ensino Secundário 10º,11º,12º (antigo 7º)	328	29,5	29,5	61,4
Curso profissional/artístico	40	3,6	3,6	65,0
Curso médio/frequência univ./bacharelato	65	5,9	5,9	70,9
Licenciatura	288	25,9	25,9	96,8
Mestrado/pós-graduação	28	2,5	2,5	99,4
Doutoramento	7	,6	,6	100,0
Total	1110	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Das inúmeras profissões apresentadas pelos inquiridos destacam-se: reformados (20%); Docentes (5,9%); os Desempregados (5,6%) e os Empregados de balcão (5,3%).

6.1.3. Análise da Concorrência

Dos 1110 inquiridos, apenas 30,5% não efectua a maior parte das suas compras nas Lojas tipo I e II, mas sim no Pingo-Doce e no Jumbo.

Quadro 20| Maior parte das compras para casa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	772	69,5	69,5	69,5
Não	338	30,5	30,5	100,0
Total	1110	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Quadro 21| Onde fazem a maior parte das compras

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Feira-Nova	11	3,3	3,3	3,3
Pingo-Doce	133	39,3	39,3	42,6
Jumbo	68	20,1	20,1	62,7
Intermarché	15	4,4	4,4	67,2
Mini-Preço	38	11,2	11,2	78,4
Lidl	34	10,1	10,1	88,5
El-Corte Inglês	11	3,3	3,3	91,7
Leclerc	1	0,3	0,3	92,0
Lojas Tradicionais	27	8,0	8	100,0
Total	338	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Dos 1110 inquiridos, 772 efectuam a maior parte das compras nas lojas tipo I e II, sendo que desses 257 não efectuam compras em mais nenhuma superfície comercial.

Quadro 22| Onde fazem maior parte das compras

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Mais Nenhuma	257	33,3	33,3	33,3
El-Corte Inglês	14	1,8	1,8	35,1
Feira-Nova	27	3,5	3,5	38,6
Intermarché	27	3,5	3,5	42,1
Jumbo	54	7,0	7,0	49,1
Lidl	75	9,7	9,7	58,8
Lojas Tradicionais	59	7,6	7,6	66,5
Mini-Preço	44	5,7	5,7	72,2
Pingo-Doce	215	27,8	27,8	100,0
Total	772	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Apesar das Lojas tipo I e II, serem as principais lojas onde os inquiridos efectuam as suas compras, aparece como segunda escolha, principalmente o Pingo-Doce e o Lidl, sendo que estas duas superfícies correspondem apenas 37,6%. Os três principais motivos que levam os inquiridos a comprar numa segunda escolha, são proximidade de casa (46%), o preço (44,2%) e a qualidade do produto (31,6%).

Quadro 23| Principais motivos que levam a comprar numa segunda escolha

	Assinalou	Não Assinalou
Motivo: As marcas	6,90%	93,10%
Motivo: Cartão de descontos	5,80%	94,20%
Motivo: Facilidade de acesso/estacionamento	1,60%	98,40%
Motivo: Horários	2,80%	97,20%
Motivo: Moda/design	1,80%	98,20%
Motivo: Organização da loja/ambiente	7,00%	93,00%
Motivo: Preço	44,20%	55,80%
Motivo: Promoções	22,00%	78,00%
Motivo: Proximidade de casa/trabalho	46,00%	54,00%
Motivo: Qualidade dos produtos	31,60%	68,40%
Motivo: Variedade/Gama de produtos	23,40%	76,60%
Motivo: Outras	6,20%	93,80%
Valid N (listwise)	512 ¹⁶	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

No entanto, aqueles que não efectuam a maior parte das suas compras nas lojas tipo I e II, os seus três principais motivos para comprarem noutras lojas são: a proximidade de casa (71,9%), o preço (67,5%) e a qualidade dos produtos (36,7%).

¹⁶ São 512 inquiridos porque 257 não efectuam compras para além das lojas tipo I e II.

Quadro 24| Principais motivos para comprar noutras lojas

	Assinalou	Não Assinalou
Motivo: As marcas	10,70%	89,30%
Motivo: Cartão de descontos	10,40%	89,60%
Motivo: Facilidade de acesso/estacionamento	1,80%	98,20%
Motivo: Horários	3,80%	96,20%
Motivo: Moda/design	2,10%	97,90%
Motivo: Organização da loja/ambiente	11,20%	88,80%
Motivo: Preço	67,50%	32,50%
Motivo: Promoções	28,70%	71,30%
Motivo: Proximidade de casa/trabalho	71,90%	28,10%
Motivo: Qualidade dos produtos	45,30%	54,70%
Motivo: Variedade/Gama de produtos	36,70%	63,30%
Motivo:Outras	7,70%	92,30%
Valid N (listwise)	338	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

6.1.4. Cartão de Fidelização

95,1% dos inquiridos possuem cartão de cliente da Loja tipo I e II. Mesmo aqueles que não efectuam a maior parte das compras na loja¹⁷, 90,2% possuem cartão na mesma. Sendo que, dos 90,2%, que possuem cartão na mesma, apenas 1%, afirma que não costumam utilizar o seu Cartão de Cliente. Logo 90,2% dos inquiridos reconhecem o valor do cartão de cliente das lojas tipo I e II.

Quadro 25| Possui cartão de cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	1056	95,1	95,1	95,1
Não	54	4,9	4,9	100,0
Total	1110	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

As razões pelos quais a maioria dos 54 inquiridos não possui Cartão de Cliente prende-se com descontos não direccionados com o perfil do cliente (42,6%), pelo facto do cartão ser considerado pouco prático (25,9%), por não gostar de cartões de desconto (20,4%), por não gostar de ceder os seus dados pessoais (5,6%), porque não sabia da existência do cartão de cliente (3,7%), e por fim porque raramente se desloca às Lojas tipo I e II (1,9%).

Quadro 26| Razões porque não possui cartão de cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Porque não sabia	2	,2	3,7	3,7
Porque os descontos não são adequados consome	23	2,1	42,6	46,3
Porque não gosta de cartões de desconto	11	1,0	20,4	66,7
Porque é um cartão pouco prático	14	1,3	25,9	92,6
Porque não gosta de dar os seus dados pessoais	3	,3	5,6	98,1
Raramente vem à Loja tipo I e II	1	,1	1,9	100,0
Total	54	4,9	100,0	
Passagem de filtro	1056	95,1		
Total	1110	100,0		

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Dos 1056 inquiridos que possuem cartão de Cliente, apenas 4 afirmaram que não o utilizam, sendo que 3 afirmaram que os descontos não são adequados ao seu perfil e apenas um referiu que se trata de um cartão pouco prático.

¹⁷ Total de inquiridos que não efectuam a maior parte das compras nas lojas tipo I e II = 338 inquiridos.

Quadro 27| Costuma utilizar o seu cartão de cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	1052	94,8	99,6	99,6
Não	4	,4	,4	100,0
Total	1056	95,1	100,0	
Passagem de filtro	54	4,9		
Total	1110	100,0		

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Quadro 28| Razões pelas quais não utiliza o seu cartão de cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Porque os descontos não são adequados consome	3	,3	75,0	75,0
Porque é um cartão pouco prático	1	,1	25,0	100,0
Total	4	,4	100,0	
Passagem de filtro	1106	99,6		
Total	1110	100,0		

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

No entanto, dos 1056 inquiridos que possuem cartão, 99,5% afirmaram que gostariam de ter descontos nos produtos que mais consomem, de acordo com o seu perfil de cliente, e apenas 0,5% afirmaram que não necessitam de descontos.

Quadro 29| Gostaria de ter descontos nos produtos que consome

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	1051	94,7	99,5	99,5
Não	5	,5	,5	100,0
Total	1056	95,1	100,0	
Passagem de filtro	54	4,9		
Total	1110	100,0		

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Dos 1056 inquiridos que possuem Cartão de Cliente, 82% consideram o cartão das Lojas Tipo I e II, o melhor cartão face à concorrência, sendo que o segundo cartão mais escolhido foi o Cartão Mini-Preço com 11,3%.

Quadro 30| Opinião melhor cartão de cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Mini-Preço	119	10,7	11,3	11,3
Jumbo	43	3,9	4,1	15,3
Intermarché	13	1,2	1,2	16,6
Lojas Tipo I e II	866	78,0	82,0	98,6
El-Corte Inglês	15	1,4	1,4	100,0
Total	1056	95,1	100,0	
Passagem de filtro	54	4,9		
Total	1110	100,0		

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

No entanto a maioria dos inquiridos elegeu o cartão das lojas tipo I e II, como o cartão que mais descontos dá em produtos (87%), desconto adicional (16,6%) crédito na compra de produtos (0,3%), descontos personalizados (0,1%).

Dos 1056 inquiridos que possuem Cartão de Cliente, 735 afirmam que gostariam de não ter a obrigação de mostrar o cartão no acto da compra, contra 321 que afirmam que não faz qualquer diferença a apresentação do cartão.

Quadro 31 Não ter a obrigação de mostrar o cartão no acto da compra

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	735	66,2	69,6	69,6
Não	321	28,9	30,4	100,0
Total	1056	95,1	100,0	
Passagem de filtro	54	4,9		
Total	1110	100,0		

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

Dos 1056 inquiridos que possuem o Cartão de Cliente, 1026 gostariam de ter outra forma de armazenamento dos dados relativamente às compras, em caso de esquecimento do cartão, enquanto 30 afirmaram que não é necessária alternativa, aos procedimentos já existentes.

Quadro 32 Esquecimento gostaria armazenar os descontos obtidos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	1026	92,4	97,2	97,2
Não	30	2,7	2,8	100,0
Total	1056	95,1	100,0	
Passagem de filtro	54	4,9		
Total	1110	100,0		

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

6.1.5. Aplicação das novas tecnologias

Dos 1056 inquiridos que possuem Cartão de Cliente, apenas 937 afirmam que gostariam de não ter o trabalho de retirar as compras do carrinho para ser registado à caixa.

Quadro 33 Gostaria de não ter retirar os produtos do carrinho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	937	84,4	88,7	88,7
Não	119	10,7	11,3	100,0
Total	1056	95,1	100,0	
Passagem de filtro	54	4,9		
Total	1110	100,0		

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

6.1.6. Análise do perfil de compra

Dos 1110 inquiridos, 93,7% afirmaram que não colocavam qualquer entrave à análise do seu perfil de compra, se esse permitisse ter descontos nos produtos que mais consome.

Quadro 34 Gostaria que compras fossem analisadas de forma a permitir descontos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	1040	93,7	93,7	93,7
Não	70	6,3	6,3	100,0
Total	1110	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

6.1.7. Comunicação com o cliente – interacção

Dos 1110 inquiridos, 64,3% afirmaram que gostariam que a publicidade que recebem fosse de acordo com o seu perfil de consumo, e não generalizado, no entanto, 35,7% gostaria de receber a publicidade tal como recebe nos dias de hoje, de forma generalizada.

Quadro 35 | Gostaria que a publicidade fosse adequada ao seu perfil

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	714	64,3	64,3	64,3
Não	396	35,7	35,7	100,0
Total	1110	100,0	100,0	

Fonte: Questionário aos clientes Junho/Julho de 2009

6.1.8. Teste das hipóteses e validação do modelo

O objectivo deste ponto é testar as hipóteses colocadas e validar o modelo proposto. Como cada construto é avaliado através de escalas (ver anexo 10), é necessário, antes de mais, analisar as características das escalas utilizadas.

6.1.8.1. Validação das escalas de medida

6.1.8.1.1. Identificação e compreensão dos hábitos de compra

Um aspecto que deve ser analisado e tido em conta é o grau de consistência interna da escala. Esta medida dá-nos a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças entre as respostas dos sujeitos.

Esta consistência interna pode ser verificada pelo *Alpha de Cronbach*. Este reflecte o grau de co-variância dos itens entre si. Valores próximos de 1 indicam uma boa consistência interna. Para uma pesquisa exploratória, aceita-se valores acima de 0,6. O valor de *Alpha* encontrado na escala que nos permite medir a identificação e compreensão dos hábitos de compra, levando em consideração todos os itens, foi o de -0,070, mostrando-se inadequado, uma vez que está abaixo de 0,6. Por outro lado, também calculamos esse parâmetro para cada item que compõe a escala

Por critério anteriormente referido, todos os itens que compõem a escala, são eliminados pois, ao calcularmos o *Alpha*, para cada um deles obtivemos valores inferiores a 0,6.

Para averiguar a existência de fortes correlações entre as variáveis, utilizamos dois testes estatísticos: KMO e o de Esfericidade de Bartlet. Esses são determinantes no sentido de que, se a correlação entre as variáveis não for forte o suficiente, a análise factorial não poderá ser realizada.

Quadro 36 | Identificação e compreensão dos hábitos de compra

ITEM - TOTAL STATISTICS				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Frequência efectua compras na loja	17,02	6,942	-0,005	-0,085(a)
Maior partas das compras para casa	18,13	8,240	0,139	-0,125(a)
Produto: Mercearia	18,54	8,819	0,056	-0,075(a)
Produto: Bebidas	18,54	8,803	0,060	-0,077(a)
Produto: Frescos	18,61	8,808	-0,012	-0,069(a)
Produto: Lactícnios	18,54	8,779	0,098	-0,080(a)
Produto: Congelados	18,55	8,668	0,189	-0,093(a)
Produto: Lazer	18,90	8,363	0,097	-0,109(a)
Produto: Bebê	19,19	8,248	0,147	-0,126(a)
Produto: Higiéne	18,55	8,668	0,174	-0,093(a)
Produto: Limpeza	18,58	8,643	0,132	-0,094(a)
Produto: Casa	18,69	8,409	0,148	-0,114(a)
Produto: Animais	19,19	8,345	0,110	-0,113(a)
Principal loja efectua compras	15,77	4,741	-0,055	-0,018(a)
Motivo: Preço	18,86	9,445	-0,275	-0,022(a)
Motivo: Cartão de descontos	19,43	8,844	-0,034	-0,064(a)
Motivo: Variedade/Gama de Produtos	19,17	9,227	-0,202	-0,001(a)
Motivo: Moda/Design	19,50	8,854	-0,009	-0,070(a)
Motivo: Qualidade dos produtos	19,06	8,993	-0,125	-0,026(a)
Motivo: Proximidade de Casa/Trabalho	18,82	8,910	-0,091	-0,041(a)
Motivo: Promoções	19,21	9,121	-0,167	-0,015(a)
Motivo: Horários	19,48	8,917	-0,073	-0,060(a)
Motivo: Organização da Loja/ambiente	19,42	8,703	0,038	-0,080(a)
Motivo: Facilidade de acesso/estacionamento	19,50	8,905	-0,066	-0,064(a)
Motivo: As marcas	19,42	8,943	-0,091	-0,051(a)
Motivo: Outra	19,44	9,000	-0,124	-0,045(a)

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may check item codings.

KMO AND BARTLETT'S TEST		RELIABILITY STATISTIC	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,133	Cronbach's Alpha (a)	N of Items
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 4321,752 df 325 Sig. 0,000	-0,07	26

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may check item codings.

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

O teste KMO apresenta um valor de 0,133 (adequação inaceitável), não permitindo que se prossiga com a Análise Factorial.

O teste de esfericidade de *Bartlett's* tem associado um nível de significância de 0,000 (inferior a 0,05) o que leva a rejeitar-se a hipótese da matriz das correlações na população inquirida ser identidade, o que mostra que existe correlação entre as variáveis que medem a identificação e compreensão dos hábitos de compra.

6.1.8.1.2. Motivação de visita à Loja

O valor de *Alpha* encontrado na escala que nos permite medir a motivação de visita à loja, levando em consideração todos os itens, foi o de -2,261, mostrando-se inadequado, uma vez que está abaixo de 0,6. Por outro lado, também calculamos esse parâmetro para cada item que compõe a escala

Todos os itens que compõem a escala são eliminados pois, ao calcularmos o *Alpha* para cada um deles obtivemos valores inferiores a 0,6.

O teste KMO apresenta um valor de 0,061 (adequação inaceitável), não permitindo que se prossiga com a Análise Factorial.

O teste de esfericidade de *Bartlett's* tem associado um nível de significância de 0,000 (inferior a 0,05) o que leva a rejeitar-se a hipótese da matriz das correlações na população inquirida ser identidade, o que mostra que existe correlação entre as variáveis que medem a identificação e compreensão dos hábitos de compra

6.1.8.1.3. Predisposição para utilização de Novas Tecnologias por parte dos Clientes

O valor de *Alpha* encontrado na escala que nos permite medir a predisposição para utilização de Novas Tecnologias por parte dos clientes, levando em consideração todos os itens, foi o de 0,654, mostrando-se adequado, uma vez que está acima de 0,6. Por outro lado, também calculamos esse parâmetro para cada item que compõe a escala

Alguns itens que compõem a escala serão eliminados pois, ao calcularmos o *Alpha* para cada um deles obtivemos valores inferiores a 0,6.

Quadro 37| Motivação de visita à Loja

ITEM - TOTAL STATISTICS					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha If Item Deleted
Frase justifica a vinda à loja	4.04	0.191	0.048		- 9.855 (a)
Entrou na loja já vinha procura de um produto	4.76	0.732	0.033		- 2.544 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Preço	5.35	0.932	-0.382		-1.559 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Cartão de descontos	5.38	1.047	-0.472		- 1.273 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Variedade/Gama de Produtos	5.35	1.031	-0.461		- 1.306 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Proximidade do trabalho/domicílio	5.44	1.123	-0.529		- 1.123 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Qualidade do produto	5.63	0.928	-0.357		- 1.670 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Visita ao centro comercial	5.75	0.904	-0.317		- 1.839 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Pôr hábito	5.56	1.040	-0.468		- 1.342 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Promoções/ofertas	5.50	0.925	-0.368		- 1.612 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Publicidade	5.80	0.823	-0.128		- 2.190 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Horários	5.78	0.854	-0.219		- 2.050 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Organização dos produtos na loja	5.76	0.884	-0.282		- 1.921 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Limpeza da loja	5.81	0.830	-0.143		- 2.173 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Serviço de apoio ao cliente	5.83	0.813	-0.032		- 2.666 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Estacionamento	5.83	0.815	-0.054		- 2.255 (a)
Razão de compra Loja Tipo 1/Tipo 2: Outra	5.78	0.876	-0.270		- 1.970 (a)

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may to check item codings.

KMO AND BARTLETT'S TEST			RELIABILITY STATISTIC		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,061	Cronbach's Alpha (a)	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items (a)	N of Items
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2415,183	- 2,261		17
	df	136			
	Sig.	0,000			

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may to check item codings.

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

Itens a eliminar:

- Gostaria de ter auxílio para encontrar os produtos que procura na loja?
- Gostaria de não ter de retirar os produtos do carrinho para registar e efectuar o pagamento dos mesmos?
- Quando o stock do produto fosse repostado, gostaria que lhe fosse comunicado?

O teste KMO apresenta um valor de 0,533 (adequação má), não permitindo

Análise Factorial.

O teste de esfericidade de *Bartlett's* tem associado um nível de significância de 0,000 (inferior a 0,05) o que leva a rejeitar-se a hipótese da matriz das correlações na população inquirida ser identidade, o que mostra que existe correlação entre as variáveis que medem a identificação e compreensão dos hábitos de compra

6.1.8.1.4. Identificação e compreensão das necessidades dos clientes

O valor de *Alpha* encontrado na escala que nos permite medir a identificação e compreensão das necessidades dos clientes, levando em consideração todos os itens, foi o de 0,817, mostrando-se com boa adequação, uma vez que está acima de 0,6. Por outro lado, também calculamos esse parâmetro para cada item que compõe a escala. Nenhum dos itens que compõem a escala será eliminado pois, ao calcularmos o *Alpha* para cada um deles obtivemos valores superiores a 0,6. O teste KMO apresenta um valor de 0,838 (adequação boa), permitindo que se prossiga com a Análise Factorial.

Quadro 38| Predisposição para utilização de Novas Tecnologias

ITEM - TOTAL STATISTICS				
	Scale Mean if item Deleted	Scale Variance if item Deleted	Corrected item-total Correlation	Cronbach's Alpha if item Deleted
Gostaria de ter auxílio para encontrar os produtos que procura na loja	8.00	2.143	0.472	0.581
Não ter a obrigação de mostrar o cartão no acto da compra	8.00	2.571	0.173	0.684
Gostaria de não ter de retirar os produtos do carrinho	8.40	2.257	0.703	0.537
Esquecimento gostaria de armazenar os descontos obtidos	8.47	2.695	0.427	0.619
Compras fosse analisadas por forma permitir descontos	8.40	2.543	0.407	0.611
Gostaria publicidade fosse adequada ao seu perfil	8.00	2.571	0.173	0.684
Stock repostado gostaria que fosse comunicado	7.93	2.210	0.436	0.595

KMO AND BARTLETT'S TEST		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.533
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	136,207
	df	6
	Sig.	0,000

RELIABILITY STATISTIC	
Cronbach's Alpha	0.654
N of Items	7

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

Quadro 39| Identificação e compreensão das necessidades dos clientes

ITEM - TOTAL STATISTICS				
	Scale Mean if item Deleted	Scale Variance if item Deleted	Corrected item-total Correlation	Cronbach's Alpha if item Deleted
A loja preocupa-se e faz esforços para saber o que fosse necessita.	17.98	17.491	0.634	0.775
A loja consegue identificar as suas necessidades.	18.09	17.438	0.661	0.768
A loja consegue oferecer os serviços que pretende.	18.03	17.689	0.647	0.772
A loja consegue adaptar os serviços às suas necessidades.	18.07	16.871	0.667	0.764
A loja consegue ajustar horário às suas necessidades.	18.71	16.745	0.484	0.831

KMO AND BARTLETT'S TEST		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.838
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1939,895
	df	10
	Sig.	0,000

RELIABILITY STATISTIC	
Cronbach's Alpha	0.817
N of Items	5

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

O teste de esfericidade de *Bartlett's* tem associado um nível de significância de 0,000 (inferior a 0,05) o que leva a rejeitar-se a hipótese da matriz das correlações na população inquirida ser identidade, o que mostra que existe correlação entre as variáveis que medem a identificação e compreensão das necessidades dos clientes.

É possível reter apenas um factor. A variância total explicada por esse factor (59,482%) não varia com a rotação.

Quadro 40| Identificação e compreensão das necessidades dos clientes – Component

Componet	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			COMPONENT 1
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	2,974	59,482	59,48	2,974	59,482	59,482	A loja consegue identificar as suas necessidades.
2	0,734	14,677	74,16				A loja consegue oferecer os serviços que pretende.
3	0,470	9,391	83,55				A loja consegue adaptar os serviços às suas necessidades.
4	0,422	8,431	91,98				A loja preocupa-se e faz esforços para saber o que você necessita.
5	0,401	8,02	100,00				A loja consegue ajustar horário às suas necessidades.

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

O que se pode verificar é que todas as variáveis fazem parte do mesmo factor, visto que só foi retido um.

6.1.8.1.5. Relação da Loja com os clientes

O valor de *Alpha* encontrado na escala que nos permite medir a relação da loja com os clientes, levando em consideração todos os itens, foi o de 0,817, mostrando-se com boa adequação, uma vez que está acima de 0,6. Por outro lado, também calculamos esse parâmetro para cada item que compõe a escala

Nenhum dos itens que compõem a escala será eliminado pois, ao calcularmos o *Alpha* para cada um deles obtivemos valores superiores a 0,6.

O teste KMO apresenta um valor de 0,845 (adequação boa), permitindo que se prossiga com a Análise Factorial.

O teste de esfericidade de *Bartlett's* tem associado um nível de significância de 0,000 (inferior a 0,05) o que leva a rejeitar-se a hipótese da matriz das correlações

Quadro 41| Relação da Loja com os clientes

ITEM - TOTAL STATISTICS							
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted			
A loja envia-lhe comunicação frequentemente.	19.40	13.352	0.601	0.785			
A loja está empenhada em aprofundar as relações com os seus clientes.	19.37	14.133	0.610	0.781			
A loja cria condições para que os seus clientes se sintam à vontade.	19.35	13.965	0.648	0.770			
Existem alguns aspectos que poderiam ver melhorados.	19.32	14.096	0.600	0.784			
O relacionamento com esta loja é bom.	19.26	14.616	0.587	0.788			

KMO AND BARTLETT'S TEST			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.845	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1698,801	df 10
	Sig.	0,000	

RELIABILITY STATISTIC			
Cronbach's Alpha		0.817	N of Items 5

COMPONENT MATRIX (a)							
Componet	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			COMPONENT 1
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	2,898	57,951	57,951	2,898	57,951	57,951	A loja cria condições para que os seus clientes se sintam à vontade.
2	0,628	12,564	70,515				A loja está empenhada em aprofundar as relações com os seus clientes.
3	0,519	10,376	80,891				Existem alguns aspectos que poderiam ver melhorados.
4	0,489	9,783	90,675				A loja envia-lhe comunicação frequentemente.
5	0,466	9,325	100,00				O relacionamento com esta loja é bom.

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

na população inquirida ser identidade, o que mostra que existe correlação entre as variáveis que medem a relação da loja com os clientes. É possível reter apenas um factor. A variância total explicada por esse factor (57,951%) não varia com a rotação. O que se pode apurar é que todas as variáveis fazem parte do mesmo factor, visto que só foi retido um.

6.1.8.1.6. Relação dos clientes com os empregados

O valor de *Alpha* encontrado na escala que nos permite medir a relação dos clientes com os empregados, levando em

consideração todos os itens, foi o de 0,834, mostrando-se com boa adequação, uma vez que está acima de 0,6. Por outro lado, também calculamos esse parâmetro para cada item que compõe a escala

Nenhum dos itens que compõem a escala será eliminado pois, ao calcularmos o *Alpha* para cada um deles obtivemos valores superiores a 0,6., e com valores que apresentam uma boa adequação.

O teste KMO apresenta um valor de 0,912 (adequação muito boa), permitindo que se prossiga com a Análise Factorial.

O teste de esfericidade de *Bartlett's* tem associado um nível de significância de 0,000 (inferior a 0,05) o que leva a rejeitar-se a hipótese da matriz das correlações na população inquirida ser identidade, o que mostra que existe correlação entre as variáveis que medem a relação dos clientes com os empregados. É possível reter apenas um factor. A variância total explicada por esse factor (43,113%) não varia com a rotação. O que se pode apurar é que todas as variáveis fazem parte do mesmo factor, visto que só foi retido um.

Quadro 42| Relação dos clientes com os funcionários

ITEM - TOTAL STATISTICS				
	Scale Mean if item Deleted	Variance if item Deleted	Corrected item-total Correlation	Cronbach's Alpha if item Deleted
Os funcionários são atenciosos para consigo.	40.49	32.506	0.498	0.822
Os funcionários conseguem resolver qualquer problema que aconteça.	40.75	32.513	0.502	0.821
Os funcionários sabem desempenhar as suas funções.	40.80	31.532	0.544	0.817
Os funcionários utilizam uniforme e apresentam um aspecto cuidado.	40.69	32.707	0.513	0.820
Existe um tratamento cordial e familiar por parte dos funcionários.	40.65	32.160	0.558	0.815
Os empregados são sinceros e honestos para comigo.	40.69	32.794	0.547	0.816
Os funcionários informam claramente as características do serviço aos clientes (serviço de entregas,...).	40.76	32.214	0.561	0.814
Existe uma boa relação entre empregados-clientes.	40.67	32.356	0.577	0.813
Os empregados preocupam-se com a satisfação dos clientes.	40.66	32.077	0.576	0.813

COMPONENT MATRIX (a)		RELIABILITY STATISTIC	
	COMPONENT 1	Cronbach's Alpha	N of Items
Existe uma boa relação entre funcionários-clientes.	0.692	0.834	9
Os funcionários preocupam-se com a satisfação dos clientes.	0.690		
Os funcionários informam claramente as características do serviço aos clientes	0.674		
Existe um tratamento cordial e familiar por parte dos funcionários.	0.673		
Os funcionários são atenciosos para consigo.	0.663		
Os funcionários sabem desempenhar as suas funções.	0.658		
Os funcionários utilizam uniforme e apresentam um aspecto cuidado.	0.629		
Os funcionários conseguem resolver qualquer problema que aconteça.	0.613		
Os funcionários são atenciosos para consigo.	0.612		

KMO AND BARTLETT'S TEST			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.912	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	df	2527,345
	Sig.	36	0,000

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.880	43.113	43.113	3.880	43.113	43.113
2	0.784	8.715	51.827			
3	0.731	8.127	59.955			
4	0.698	7.757	67.711			
5	0.648	7.195	74.907			
6	0.615	6.838	81.745			
7	0.567	6.298	88.043			
8	0.550	6.110	94.153			
9	0.526	5.847	100.00			

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

6.1.8.1.7. Personalização

O valor de *Alpha* encontrado na escala que nos permite medir personalização, levando em consideração todos os itens, foi o de 0,447, mostrando-se inadequado, uma vez que está abaixo de 0,6. Por outro lado, também calculamos esse parâmetro para cada item que compõe a escala

Por critério anteriormente referido, todos os itens que compõem a escala, são eliminados pois, ao calcularmos o *Alpha* para cada um deles obtivemos valores inferiores a 0,6.

O teste KMO apresenta um valor de 0,520 (adequação má), não permitindo que se prossiga com a Análise Factorial.

O teste de esfericidade de *Bartlett's* tem associado um nível de significância de 0,000 (inferior a 0,05) o que leva a rejeitar-se a hipótese da matriz das correlações na população inquirida ser identidade, o que mostra que existe correlação entre as variáveis que medem a personalização.

Realizando a análise factorial, Mesmo que o teste KMO não o permita, encontramos 3 factores que explicam cerca de 80,2% da variância (não varia com a rotação), conforme mostra as colunas abaixo. O mesmo não acontece com a variância explicada por cada factor. Em suma, o primeiro factor retido explica 34,9% da variância e o segundo factor explica 27,8% e o terceiro factor explica 34,9%.

A rotação das variáveis efectua-se, de forma a extremar os *loadings*, de modo a que cada variável esteja associada com apenas um factor. Pela rotação *Varimax*, podemos dizer que as variáveis inerentes aos itens (Os funcionários reconhecem-no e sabem o seu nome; Os funcionários sabem os produtos que eu consumo e que eu procuro.) estão associadas ao primeiro factor, pelo que podemos designar este factor dos funcionários conseguem identificar, o cliente, os produtos que consome e procuram, o segundo factor é constituído

Quadro 43| Personalização

ITEM - TOTAL STATISTICS				
	Scale Mean if item Deleted	Variance if item Deleted	Corrected item-total Correlation	Cronbach's Alpha if item Deleted
Os funcionários reconhecem-no e sabem o seu nome.	12.98	8.607	0.082	0.463
Os funcionários sabem os produtos que eu consumo e que eu procuro.	13.00	8.667	0.145	0.438
Os funcionários fazem um acompanhamento personalizado do cliente.	9.33	4.146	0.455	0.192
A loja consegue ajustar o horário às suas necessidades.	10.06	4.212	0.461	0.185
Quando o stock do produto fosse repostado, gostaria que lhe fosse comunicado?	12.42	8.837	0.203	0.429
Gostaria de ter descontos nos produtos que consome, através do Cartão da Loja Tipo 1/Tipo 2?	13.17	9.636	-0.145	0.477

RELIABILITY STATISTIC	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.447	6

KMO AND BARTLETT'S TEST			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.520	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df	121,418 15	
	Sig.	0,000	

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.097	34.942	34.948	2.097	34.942	34.942	1.934	32.231	32.231
2	1.668	27.808	62.751	1.668	27.808	62.751	1.794	29.904	62.135
3	1.046	34.942	80.177	1.043	17.427	80.177	1.083	18.042	80.177
4	0.722	12.029	92.206						
5	0.389	6.490	98.697						
6	0.078	1.303	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

COMPONENT MATRIX (a)			
	COMPONENT		
	1	2	3
Os funcionários reconhecem-no e sabem o seu nome.	0.977	0.064	-0.052
Os funcionários sabem os produtos que eu consumo e que eu procuro.	0.976	-0.031	-0.015
Os funcionários fazem um acompanhamento personalizado do cliente.	-0.033	0.861	-0.014
A loja consegue ajustar o horário às suas necessidades.	0.001	0.836	-0.223
Quando o stock do produto fosse repostado, gostaria que lhe fosse comunicado?	-0.165	0.569	0.478
Gostaria de ter descontos nos produtos que consome, através do Cartão da Loja Tipo 1/Tipo 2?	0.001	-0.158	0.895

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization
a. 1 Rotation converged in 4 iterations

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

pelos variáveis dos itens (A loja consegue ajustar o horário às suas necessidades; Os funcionários fazem um acompanhamento personalizado do cliente; Quando o stock do produto fosse repostado, gostaria que lhe fosse comunicado) podemos designa-lo por loja consegue fazer um acompanhamento do cliente e adequar o horário às necessidades e por fim o terceiro factor é constituído pela variável do item (Gostaria de ter descontos nos produtos que consome, através do Cartão de Cliente da loja tipo 1/tipo 2) que assume a designação descontos personalizados através do cartão de cliente.

6.1.8.1.8. Satisfação dos clientes

O valor de *Alpha* encontrado na escala que nos permite medir a satisfação dos clientes, levando em consideração todos os itens, foi o de 0,766, mostrando uma razoável adequação, uma vez que está acima de 0,6. Por outro lado, também calculamos esse parâmetro para cada item que compõe a escala.

Nenhum dos itens que compõem a escala será eliminado pois, ao calcularmos o *Alpha* para cada um deles obtivemos valores superiores a 0,6.

O teste KMO apresenta um valor de 0,774 (adequação média), permitindo que se prossiga com a Análise Factorial.

O teste de esfericidade de *Bartlett's* tem associado um nível de significância de 0,000 (inferior a 0,05) o que leva a rejeitar-se a hipótese da matriz das correlações na população inquirida ser identidade, o que mostra que existe correlação entre as variáveis que medem a satisfação dos clientes. É possível reter apenas um factor. A variância total explicada por esse factor (58,856%) não varia com a rotação. O que se pode aferir é que todas as variáveis fazem parte do mesmo factor, visto que só foi retido um.

Quadro 44| Satisfação dos clientes

ITEM - TOTAL STATISTICS				
	Scale Mean if item Deleted	Variance if item Deleted	Corrected item-total Correlation	Cronbach's Alpha if item Deleted
Está satisfeito com o serviço desta loja.	15.00	6.451	0.585	0.701
A sua opção por esta loja foi a mais acertada.	15.06	7.095	0.570	0.708
Vir a esta loja tem sido uma boa experiência.	15.07	6.802	0.603	0.690
Vir a esta loja excedeu as suas expectativas.	15.09	7.334	0.508	0.740

RELIABILITY STATISTIC	
Cronbach's Alpha (a)	N of Items
0.766	4

KMO AND BARTLETT'S TEST		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.774
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df	1070,133 6
	Sig.	0,000

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.354	58.856	58.856	2.354	58.856	58.856
2	0.643	16.069	74.925			
3	0.515	12.879	87.804			
4	0.488	12.196	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

COMPONENT MATRIX (a)	
	COMPONENT 1
Vir a esta loja tem sido uma boa experiência.	0.797
Está satisfeito com o serviço desta loja.	0.783
A sua opção por esta loja foi a mais acertada.	0.771
Vir a esta loja excedeu as suas expectativas.	0.716

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

6.1.8.1.9. Fidelização do Cliente

O valor de *Alpha* encontrado na escala que nos permite medir a fidelização do cliente, levando em consideração todos os itens, foi o de 0,710, mostrando uma razoável adequação, uma vez que está acima de 0,6. Por outro lado, também calculamos esse parâmetro para cada item que compõe a escala

Quadro 45| Fidelização do Cliente

ITEM - TOTAL STATISTICS				
	Scale Mean if item Deleted	Scale Variance if item Deleted	Corrected item-total Correlation	Cronbach's Alpha if item Deleted
Tenciona continuar a vir a esta loja.	10.13	3.714	0.466	0.696
Quando fala em lojas costuma dizer bem desta.	10.20	3.624	0.557	0.587
Recomenda esta loja a outras pessoas.	10.23	3.349	0.566	0.572
RELIABILITY STATISTIC				
Cronbach's Alpha (a)	N of Items			
0.710	3			

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

Dos três itens que compõem a escala serão eliminados dois pois, ao calcularmos o *Alpha* para cada um deles obtivemos valores inferiores a 0,6. Os itens a eliminar são: Quando fala em lojas costuma dizer bem desta e Recomenda esta loja a outras pessoas. Neste sentido não se avançou com a análise factorial visto que só se iria trabalhar com um item.

6.1.8.1.10. Confiança na Loja

O valor de *Alpha* encontrado na escala que nos permite medir a confiança na loja, levando em consideração todos os itens, foi o de 0,797, mostrando uma razoável adequação, uma vez que está acima de 0,6. Por outro lado, também calculamos esse parâmetro para cada item que compõe a escala. Nenhum dos itens que compõem a escala será eliminado pois, ao calcularmos o *Alpha* para cada um deles obtivemos valores superiores a 0,6.

O teste KMO apresenta um valor de 0,815 (adequação boa), permitindo que se prossiga com a Análise Factorial.

O teste de esfericidade de *Bartlett's* tem associado um nível de significância de 0,000 (inferior a 0,05) o que leva a rejeitar-se a hipótese da matriz das correlações na população

Quadro 46| Confiança na Loja

ITEM - TOTAL STATISTICS				
	Scale Mean if item Deleted	Scale Variance if item Deleted	Corrected item-total Correlation	Cronbach's Alpha if item Deleted
Sabe o que vai encontrar quando vem a esta loja.	24.71	16.842	0.530	0.771
Confia inteiramente nos funcionários desta loja.	24.70	16.769	0.543	0.769
Sente que pode confiar nos serviços desta loja.	24.69	16.411	0.556	0.765
Considera que o dinheiro que gasta nesta loja é bem empregue.	24.70	16.093	0.561	0.764
A informação que recebe desta loja é credível – publicidade/cartas.	24.87	15.567	0.570	0.762
As promoções que são feitas pela loja são de confiança.	24.84	15.529	0.555	0.766
RELIABILITY STATISTIC				
Cronbach's Alpha (a)	N of Items			
0.797	6			

COMPONENT MATRIX (a)			
	COMPONENT		
	1		
Sente que pode confiar nos serviços desta loja.	0.715		
Considera que o dinheiro que gasta nesta loja é bem empregue.	0.714		
A informação que recebe desta loja é credível – publicidade/cartas.	0.713		
Confia inteiramente nos funcionários desta loja.	0.703		
As promoções que são feitas pela loja são de confiança.	0.701		
Sabe o que vai encontrar quando vem a esta loja.	0.689		

KMO AND BARTLETT'S TEST		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1798,441
	df	15
	Sig.	0,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.						
a. 1 components extracted						
Componet	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.990	49.829	49.829	2.990	49.829	49.829
2	0.909	15.146	64.975			
3	0.617	10.291	75.266			
4	0.573	9.543	84.809			
5	0.509	8.488	93.297			
6	0.402	6.703	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

inquirida ser identidade, o que mostra que existe correlação entre as variáveis que medem a confiança na loja. É possível reter apenas um factor. A variância total explicada por esse factor (49,829%) não varia com a rotação. O que se pode concluir é que todas as variáveis fazem parte do mesmo factor, visto que só foi retido um.

6.1.8.1.11. Compromisso

O valor de *Alpha* encontrado na escala que nos permite medir o compromisso, levando em consideração todos os itens, foi o de 0,822, mostrando-se com boa adequação, uma vez que está acima de 0,6. Por outro lado, também calculamos esse parâmetro para cada item que compõe a escala.

Nenhum dos itens que compõem a escala será eliminado pois, ao calcularmos o *Alpha* para cada um deles obtivemos valores superiores a 0,6.

O teste KMO apresenta um valor de 0,867 (adequação boa), permitindo que se prossiga com a Análise Factorial.

O teste de esfericidade de *Bartlett's* tem associado um nível de significância de 0,000 (inferior a 0,05) o que leva a rejeitar-se a hipótese da matriz das correlações na população inquirida ser identidade, o que mostra que existe correlação entre as variáveis que medem o compromisso. É apenas possível reter um factor. A variância total explicada por esse factor (52,951%) não varia com a rotação. Conclui-se que todas as variáveis fazem parte do mesmo factor, visto que só foi retido um.

6.1.8.1.12. Avaliação do Espaço Físico da Loja

O valor de *Alpha* encontrado na escala que nos permite medir a avaliação do espaço físico da loja, levando em consideração todos os itens, foi o de 0,537, mostrando-se inadequado, uma vez que está abaixo de 0,6. Por outro lado, também calculamos esse parâmetro para cada item que compõe a escala.

Todos os itens que compõem a escala, são eliminados pois, ao calcularmos o *Alpha* para cada um deles obtivemos valores inferiores a 0,6.

Quadro 47| Compromisso

ITEM - TOTAL STATISTICS				
	Scale Mean if item Deleted	Scale Variance if item Deleted	Corrected item-total Correlation	Cronbach's Alpha if item Deleted
A relação com esta loja é algo que quero manter.	25.20	15.835	0.572	0.797
Acredita que esta loja faz esforços para continuar a frequentá-la.	25.16	15.781	0.576	0.796
Preocupa-se com o sucesso a longo prazo desta loja.	25.16	15.401	0.600	0.791
Tem orgulho por comprar nesta loja.	25.14	16.371	0.535	0.804
A amizade dos funcionários desta loja faz-lhe sentir bem.	25.15	15.469	0.609	0.789
Defende esta loja quando alguém a critica por algum aspecto.	25.18	15.418	0.634	0.784

COMPONENT MATRIX (a)	
	COMPONENT 1
Defende esta loja quando alguém a critica por algum aspecto.	0.768
A amizade dos funcionários desta loja faz-lhe sentir bem.	0.747
Preocupa-se com o sucesso a longo prazo desta loja.	0.738
Acredita que esta loja faz esforços para continuar a frequentá-la.	0.716
A relação com esta loja é algo que quero manter.	0.714
Tem orgulho por comprar nesta loja.	0.679

KMO AND BARTLETT'S TEST		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.867
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1945,354
	df	15
	Sig.	0,000

RELIABILITY STATISTIC	
Cronbach's Alpha (a)	0.822
N of Items	6

Componet	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.177	52.951	52.951	3.177	52.951	52.951
2	0.686	11.435	64.386			
3	0.632	10.527	74.913			
4	0.539	8.980	83.893			
5	0.519	8.645	92.538			
6	0.448	7.462	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

O teste KMO apresenta um valor de 0,665 (adequação razoável), permitindo que se prossiga com a Análise Factorial.

O teste de esfericidade de *Bartlett's* tem associado um nível de significância de 0,000 (inferior a 0,05) o que leva a rejeitar-se a hipótese da matriz das correlações na população inquirida ser identidade, o que mostra que existe correlação entre as variáveis que medem a avaliação do espaço físico da loja. É apenas possível reter um factor. A variância total explicada por esse factor (38,661%) não varia com a rotação. Todas as variáveis fazem parte do mesmo factor, visto que só foi retido um.

Quadro 48| Avaliação do Espaço Físico da Loja

ITEM - TOTAL STATISTICS				
	Scale Mean if item Deleted	Scale Variance if item Deleted	Corrected item-total Correlation	Cronbach's Alpha if item Deleted
Tem acesso fácil a esta loja.	23.58	11.552	0.291	0.495
Há facilidade de estacionamento nesta loja.	24.80	6.136	0.336	0.557
É fácil encontrar esta loja.	23.69	10.532	0.417	0.432
Existe segurança nesta loja.	23.35	11.944	0.240	0.517
Esta loja tem boas acessibilidades	23.44	10.650	0.427	0.432

COMPONENT MATRIX (a)		RELIABILITY STATISTIC	
	COMPONENT 1	Cronbach's Alpha (a)	N of Items
É fácil encontrar esta loja.	0.686	0.537	5
Esta loja tem boas acessibilidades	0.680		
Tem acesso fácil a esta loja.	0.609		
Há facilidade de estacionamento nesta loja.	0.607		
Existe segurança nesta loja.	0.512		

KMO AND BARTLETT'S TEST						
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.665				
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	df	530,861	10		
	Sig.		0,000			

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.933	38.661	38.661	1.933	38.661	38.661
2	0.971	19.420	58.081			
3	0.786	15.727	73.808			
4	0.752	15.038	88.846			
5	0.558	11.154	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

6.1.8.1.13. Qualidade do Serviço

O valor de *Alpha* encontrado na escala que nos permite medir a qualidade do serviço, levando em consideração todos os itens, foi o de 0,710, mostrando-se adequado, uma vez que está abaixo de 0,6. Por outro lado, também calculamos esse parâmetro para cada item que compõe a escala.

Não é possível calcularmos o *Alpha* para cada um dos itens, devido a uma co-variância negativa entre médias dos itens.

Quadro 49| Qualidade do Serviço

ITEM - TOTAL STATISTICS				
	Scale Mean if item Deleted	Scale Variance if item Deleted	Corrected item-total Correlation	Cronbach's Alpha if item Deleted
A loja consegue oferecer os serviços que pretende	4.65	1.716	0.552	(a)
A loja consegue adaptar os serviços às suas necessidades	4.69	1.473	0.552	(a)

a. The value is negative due to negative average covariance among itens. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings

RELIABILITY STATISTIC		KMO AND BARTLETT'S TEST	
Cronbach's Alpha (a)	N of Items	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
0.710	2	0.500	
		Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 401,929
			df 1
			Sig. 0,000

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

O teste KMO apresenta um valor de 0,500 (adequação má), não permitindo que se prossiga com a Análise Factorial. O teste de esfericidade de *Bartlett's* tem associado um nível de significância de 0,000 (inferior a 0,05) o que leva a rejeitar-se a hipótese da matriz das correlações na população inquirida ser identidade, o que mostra que existe correlação entre as variáveis que medem a qualidade do serviço.

6.1.8.2. Correlação e Testes de Hipóteses

H1 – A satisfação dos clientes está relacionada com a identificação e compreensão das necessidades.

A satisfação dos clientes não está relacionada com a identificação e compreensão das necessidades, pois embora a correlação entre as duas variáveis seja positiva e com o valor de 0.443, o que indica que quanto maior a satisfação dos clientes maior a identificação e compreensão das necessidades, conclui que a correlação linear existente é fraca mas estatisticamente significativa tendo por base o nível de significância associada ao teste de 0,000 (inferior a 0,01).

A satisfação dos clientes explica apenas 44,3% da variabilidade e da variância da identificação e compreensão das necessidades.

No modelo de regressão linear vamos considerar o factor de satisfação dos clientes como a variável dependente e o facto de compreensão das necessidades como variável independente. O coeficiente de determinação R^2 apresenta um valor de 0,443, representa uma fraca medida de ajustamento do modelo de dados, e o cálculo da variância ao modelo, através do teste de F de *Snedecor* ($F= 270,545$) com um nível de significância associado de 0,000.

Pode-se verificar que a relação entre a satisfação dos clientes e compreensão das necessidades é positiva (0.369), baseada no valor T (16,448) e significância de 0.000. Podemos então concluir, que a relação linear entre os factores é positiva e fraca embora estatisticamente significativa.

Quadro 50 | Hipótese 1

CORRELATIONS					
		Satisfação dos clientes	Compreensão das necessidades		
Person Correlation	Satisfação dos clientes	1.000	0.443		
	Compreensão das necessidades	0.443	1.000		
Sig. (1 – tailed)	Satisfação dos clientes		0.000		
	Compreensão das necessidades	0.000			
N	Satisfação dos clientes	1110	1110		
	Compreensão das necessidades	1110	1110		

MODEL SUMMARY				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.443 (a)	0.196	0.196	0.757

a. Predictors: (constant): Compreensão das necessidades

ANOVA (b)						
Model		Sun of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	155.240	1	155.240	270.545	0.000 (a)
	Residual	635.775	1108	0.574		
	Total	791.015	1109			

a. Predictors: (constant): Compreensão das necessidades
b. Dependent Variable: Satisfação dos clientes

COEFFICIENTS (a)						
Model		Unstandardized coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B		Beta		
1	(Constant)	3.344	0.104	0.443	32.056	0.000
	Compreensão das necessidades	0.369	0.022		16.448	0.000

a. Dependent Variable: Satisfação dos clientes

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

H2 - A qualidade do serviço prestado está relacionado com a satisfação dos clientes.

A qualidade do serviço não está relacionada com a satisfação dos clientes, pois embora a correlação entre as duas variáveis seja positiva e com o valor de 0.353, o que indica que quanto maior a qualidade do serviço maior a satisfação dos clientes, conclui que a correlação linear existente é fraca mas estatisticamente significativa tendo por base o nível de significância associada ao teste de 0,000 (inferior a 0,01).

A qualidade do serviço explica apenas 35,3% da variabilidade e da variância da Satisfação dos clientes.

No modelo de regressão linear vamos considerar o factor qualidade do serviço como a variável dependente e o facto satisfação dos clientes como variável independente. O coeficiente de determinação R^2 apresenta um valor de 0,353, representa uma fraca medida de ajustamento do modelo de dados, e o cálculo da variância ao modelo, através do teste de F de *Snedecor* ($F= 157,241$) com um nível de significância associado de 0,000. Pode-se verificar que a relação entre a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos clientes é positiva (0.464), baseada no valor T (12,540) e significância de 0.000. Podemos então concluir, que a relação linear entre os factores é positiva e fraca embora estatisticamente significativa.

Quadro 51 | Hipótese 2

		Qualidade do Serviço	Satisfação dos clientes
Person Correlation	Qualidade do Serviço	1.000	0.353
	Satisfação dos clientes	0.353	1.000
Sig. (1 – tailed)	Qualidade do Serviço		0.000
	Satisfação dos clientes	0.000	
N	Qualidade do Serviço	1110	1110
	Satisfação dos clientes	1110	1110

MODEL SUMMARY				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.353 (a)	0.124	0.123	0.1041

a. Predictors: (constant); Satisfação dos clientes

ANOVA (b)						
Model		Sun of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	170.362	1	170.362	157.241	0.000 (a)
	Residual	1200.457	1108	1.083		
	Total	1370.819	1109			

a. Predictors: (constant); Satisfação dos clientes
b. Dependent Variable: Qualidade do serviço

COEFFICIENTS (a)						
Model		Unstandardized coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.342	0.188	0.353	12.433	0.000
	Satisfação dos clientes	0.464	0.037		12.540	0.000

a. Dependent Variable: Qualidade do serviço

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

H3 - A personalização está relacionado com a satisfação dos clientes.

A personalização não está relacionada com a satisfação dos clientes, pois embora a correlação entre as duas variáveis seja positiva e com o valor de 0.261, o que indica que quanto maior a personalização maior a satisfação dos clientes, verifica-se que a correlação linear existente é muito fraca e que não estatisticamente significativa tendo por base o nível de significância associada ao teste de 0,031 (superior a 0,01).

A personalização explica apenas 26,1% da variabilidade e da variância da satisfação dos clientes.

No modelo de regressão linear vamos considerar o factor da personalização como a variável dependente e o facto da satisfação dos clientes como variável independente. O coeficiente de determinação R^2 apresenta um valor de 0,261, representa uma fraca medida de ajustamento do modelo de dados, e o cálculo da variância ao modelo, através do teste de F de *Snedecor* ($F= 3,651$) com um nível de significância associado de 0,062. Pode-se verificar que a relação entre a personalização e a satisfação dos clientes é positiva (0.129), baseada no valor T (1,911) e significância de 0.062. Podemos então concluir, que a relação linear entre os factores é positiva, muito fraca e não estatisticamente significativa.

Quadro 52 | Hipótese 3

CORRELATIONS			
		Personalização	Satisfação dos clientes
Person Correlation	Personalização	1.000	0.261
	Satisfação dos clientes	0.261	1.000
Sig. (1 – tailed)	Personalização		0.031
	Satisfação dos clientes	0.031	
N	Personalização	52	52
	Satisfação dos clientes	52	52

MODEL SUMMARY				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.261 (a)	0.068	0.049	0.400

a. Predictors: (constant); Satisfação dos clientes

ANOVA (b)						
Model		Sun of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0.585	1	0.585	3.651	0.062 (a)
	Residual	8.008	50	0.160		
	Total	8.593	51			

a. Predictors: (constant); Satisfação dos clientes
b. Dependent Variable: Personalização

COEFFICIENTS (a)						
Model		Unstandardized coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.342	0.188	0.353	12.433	0.000
	Satisfação dos clientes	0.464	0.037		12.540	0.000

a. Dependent Variable: Personalização

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

H4 - O Marketing interactivo está relacionado com a satisfação dos clientes.

O Marketing não está relacionada com a satisfação dos clientes, pois embora a correlação entre o Marketing e a satisfação seja positiva e com o valor de 0.441, o que indica que quanto maior o Marketing maior a satisfação dos clientes, conclui que a correlação linear existente é fraca mas estatisticamente significativa tendo por base o nível de significância associada ao teste de 0,000 (inferior a 0,01). O Marketing relacional explica apenas 41,1% da variabilidade e da variância da satisfação dos clientes.

No modelo de regressão linear vamos considerar o factor do Marketing interactivo como a variável dependente e o facto da satisfação dos clientes como variável independente. O coeficiente de determinação R^2 apresenta um valor de 0,411, representa uma fraca medida de ajustamento do modelo de dados, e o cálculo da variância ao modelo, através do teste de F de *Snedecor* ($F= 225,150$) com um nível de significância associado de 0,000. Pode-se verificar que a relação entre o Marketing interactivo e a satisfação dos clientes é positiva (0.446), baseada no valor T (15,005) e significância de 0.000. Podemos então concluir, que a relação linear entre os factores é positiva, fraca e estatisticamente significativa.

Quadro 53 | Hipótese 4

CORRELATIONS			
Person Correlation		Marketing	Satisfação dos clientes
		Marketing	1.000
	Satisfação dos clientes	0.353	1.000
Sig. (1-tailed)	Marketing		0.000
	Satisfação dos clientes	0.000	
N	Marketing	1110	1110
	Satisfação dos clientes	1110	1110

MODEL SUMMARY				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.411(a)	0.169	0.168	0.83527

a. Predictors: (constant); Satisfação dos clientes

ANOVA (b)						
Model		Sun of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157.082	1	157.082	225.150	0.000 (a)
	Residual	773.027	1108	0.698		
	Total	930.110	1109			

a. Predictors: (constant); Satisfação dos clientes
b. Dependent Variable: Marketing

COEFFICIENTS (a)						
Model		Unstandardized coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.599	0.151	0.411	17.198	0.000
	Satisfação dos clientes	0.446	0.030		15.005	0.000

a. Dependent Variable: Marketing

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

H5 - A satisfação dos clientes está relacionada com base no compromisso relacional.

A satisfação dos clientes está relacionada com o compromisso por parte do cliente. A correlação entre a satisfação e o compromisso é positiva e com o valor de 0.599, o que indica que quanto maior a satisfação dos clientes maior o compromisso relacional. A correlação linear existente é razoável e estatisticamente significativa tendo por base o nível de significância associada ao teste de 0,000 (inferior a 0,01). O compromisso relacional dos clientes é explicado em 59,9% pela satisfação dos clientes.

No modelo de regressão linear vamos considerar o factor satisfação dos clientes como a variável dependente e o facto do compromisso relacional como variável independente. O coeficiente de determinação R^2 apresenta um valor de 0,599, representa uma razoável medida de ajustamento do modelo de dados, e o cálculo da variância ao modelo, através do teste de F de *Snedecor* ($F= 620,670$) com um nível de significância associado de 0,000. Pode-se verificar que a relação entre a satisfação dos clientes e o compromisso relacional é positiva (0.650), baseada no valor T (24,913) e significância de 0.000. Conclui-se desta forma, que a relação linear entre os factores é positiva, razoável e estatisticamente significativa.

Quadro 54 | Hipótese 5

CORRELATIONS			
		Satisfação dos clientes	Compromisso
Person Correlation	Satisfação dos clientes	1.000	0.559
	Compromisso	0.599	1.000
Sig. (1-tailed)	Satisfação dos clientes		0.000
	Compromisso	0.000	
N	Satisfação dos clientes	1110	1110
	Compromisso	1110	1110

MODEL SUMMARY				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.599 (a)	0.359	0.358	0.676

a. Predictors: (constant); Compromisso

ANOVA (b)						
Model		Sun of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	284.010	1	284.010	620.670	0.000 (a)
	Residual	507.005	1108	0.458		
	Total	791.015	1109			

a. Predictors: (constant); Compromisso
b. Dependent Variable: Satisfação dos clientes

COEFFICIENTS (a)						
Model		Unstandardized coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	1.748	0.133	0.599	13.165	0.000
	Compromisso	0.650	0.026		24.913	0.000

a. Dependent Variable: Satisfação dos clientes

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

H6 - A fidelização dos clientes está relacionada com a satisfação dos clientes.

A fidelização dos clientes está relacionada com a sua satisfação. A correlação entre as duas variáveis é positiva e com o valor de 0.637, o que indica que quanto maior a fidelização dos clientes maior a satisfação. A correlação linear existente é boa e estatisticamente significativa tendo por base o nível de significância associada ao teste de 0,000 (inferior a 0,01).

A fidelização dos clientes explica 63,7% da variabilidade e da variância da sua satisfação.

No modelo de regressão linear vamos considerar o factor fidelização dos clientes como a variável dependente e o facto da satisfação como variável independente. O coeficiente de determinação R^2 apresenta um valor de 0,637, representa uma razoável medida de ajustamento do modelo de dados, e o cálculo da variância ao modelo, através do teste de F de *Snedecor* ($F=756,980$) com um nível de significância associado de 0,000. Pode-se verificar que a relação entre a fidelização dos clientes e a sua satisfação é positiva (0.665), baseada no valor T (27,513) e significância de 0.000. É possível concluir que, a relação linear entre os factores (fidelização dos clientes e satisfação) é positiva, razoável e estatisticamente significativa.

Quadro 55 | Hipótese 6

CORRELATIONS			
Person Correlation		Satisfação dos clientes	Fidelização
		Satisfação dos clientes	1.000
	Fidelização	0.637	1.000
Sig. (1 – tailed)	Satisfação dos clientes		0.000
	Fidelização	0.000	
N	Satisfação dos clientes	1110	1110
	Fidelização	1110	1110

MODEL SUMMARY				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.637 (a)	0.406	0.405	0.651

a. Predictors: (constant) Fidelização

ANOVA (b)						
Model		Sun of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	350.163	1	350.163	756.980	0.000 (a)
	Residual	512.537	1108	0.463		
	Total	862.700	1109			

a. Predictors: (constant) Satisfação dos clientes
b. Dependent Variable: Fidelização

COEFFICIENTS (a)						
Model		Unstandardized coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.755	0.123	0.637	14.262	0.000
	Satisfação dos clientes	0.665	0.024		27.513	0.000

a. Dependent Variable: Fidelização

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

H7 - A utilização de novas tecnologias está relacionada com a identificação dos clientes.

A utilização de novas tecnologias não está relacionada com a identificação dos clientes. A correlação entre as duas variáveis é negativa e com o valor de -0.308, o que indica que quanto mais se utilizar novas tecnologias menor será a identificação por parte dos clientes. A correlação linear existente é fraca e não é estatisticamente significativa tendo por base o nível de significância associada ao teste de 0,165 (superior a 0,01). A utilização de novas tecnologias explica apenas 30,8% da variabilidade e da variância da identificação dos clientes.

No modelo de regressão linear vamos considerar o factor utilização de novas tecnologias como a variável dependente e o factor identificação dos clientes como variável independente. O coeficiente de determinação R^2 apresenta um valor de 0,308, representa uma fraca medida de ajustamento do modelo de dados, e o cálculo da variância ao modelo, através do teste de F de *Snedecor* ($F= 1,051$) com um nível de significância associado de 0,329. Pode-se verificar que a relação entre a utilização de novas tecnologias e a identificação dos clientes (-1.038), baseada no valor T (-1,025) e significância de 0.329.

Conclui-se que, a relação linear entre os factores em estudo é negativa, fraca e estatisticamente não significativa.

Quadro 56 | Hipótese 7

CORRELATIONS			
		Novas tecnologias	Identificação dos clientes
Person Correlation	Novas tecnologias	1.000	-0.308
	Identificação dos clientes	-0.308	1.000
Sig. (1 – tailed)	Novas tecnologias		0.165
	Identificação dos clientes	0.165	
N	Novas tecnologias	12	12
	Identificação dos clientes	12	12

MODEL SUMMARY				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.308(a)	0.095	0.005	0.281

a. Predictors: (constant); Identificação dos clientes

ANOVA (b)						
Model		Sun of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0.083	1	0.083	1.051	0.329 (a)
	Residual	0.788	10	0.079		
	Total	0.871	11			

a. Predictors: (constant); Identificação dos clientes
b. Dependent Variable: Novas tecnologias

COEFFICIENTS (a)						
Model		Unstandardized coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.028	0.636		3.188	0.010
	Identificação dos clientes	-1.038	1.013	-0.308	-1.025	0.329

a. Dependent Variable: Novas tecnologias

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

H8 - A utilização de novas tecnologias está relacionada com a fidelização dos clientes.

A utilização de novas tecnologias não está relacionada com a fidelização dos clientes, pois embora a correlação entre as duas variáveis seja positiva e com o valor de 0.010, o que indica que quanto mais se utilizar novas tecnologias maior a fidelização dos clientes, conclui que por um lado, a correlação linear existente é fraquíssima, e por outro lado, que não é estatisticamente significativa tendo por base o nível de significância associada ao teste de 0,485 (superior a 0,01). A explicação da utilização de novas tecnologias face à fidelização dos clientes é ínfima, com um valor de apenas 1%.

No modelo de regressão linear vamos considerar o factor utilização de novas tecnologias como a variável dependente e o facto da fidelização dos clientes como variável independente. O coeficiente de determinação R^2 apresenta um valor de 0,010, representa uma fraquíssima medida de ajustamento do modelo de dados, e o cálculo da variância ao modelo, através do teste de F de *Snedecor* ($F= 0.001$) com um nível de significância associado de 0,971. Pode-se verificar que a relação entre a utilização de novas tecnologias e a fidelização dos clientes é positiva (0.003), baseada no valor T (0,037) e significância de 0.971. Conclui-se desta forma, que a relação linear entre os factores é positiva, muito fraca e estatisticamente não significativa.

Quadro 57 | Hipótese 8

CORRELATIONS			
		Novas tecnologias	Fidelização
Person Correlation	Novas tecnologias	1.000	0.010
	Fidelização	0.010	1.000
Sig. (1 – tailed)	Novas tecnologias		0.485
	Fidelização	0.485	
N	Novas tecnologias	15	15
	Fidelização	15	15

MODEL SUMMARY				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.010(a)	0.000	-0.077	0.262

a. Predictors: (constant): Fidelização

ANOVA (b)						
Model		Sun of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0.000	1	0.000	0.001	0.971 (a)
	Residual	0.892	13	0.069		
	Total	0.893	14			

a. Predictors: (constant): Fidelização
b. Dependent Variable: Novas Tecnologias

COEFFICIENTS (a)						
Model		Unstandardized coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.347	0.399	0.010	3.374	0.005
	Fidelização	0.003	0.081		0.037	0.971

a. Dependent Variable: Novas Tecnologias

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

H9 – O relacionamento com os clientes está relacionado com o nível de satisfação dos mesmos.

O relacionamento com os clientes não está relacionado com o seu nível de satisfação, pois embora a correlação entre as duas variáveis seja positiva e com o valor de 0.411, o que indica que quanto maior o relacionamento com os clientes maior o seu nível de satisfação, verifica-se que a correlação linear existente é fraca mas estatisticamente significativa tendo por base o nível de significância associada ao teste de 0,000 (inferior a 0,01). O relacionamento com os clientes explica apenas 41,1% da variabilidade e da variância da sua satisfação.

No modelo de regressão linear vamos considerar o factor do relacionamento com os clientes como a variável dependente e o factor do nível de satisfação com variável independente. O coeficiente de determinação R^2 apresenta um valor de 0,411, representa uma fraca medida de ajustamento do modelo de dados, e o cálculo da variância ao modelo, através do teste de F de *Snedecor* ($F= 225,150$) com um nível de significância associado de 0,000. Pode-se verificar que a relação entre o relacionamento com os clientes e a sua satisfação é positiva (0.446), baseada no valor T (15,005) e significância de 0.000. Podemos então concluir, que a relação linear entre os factores é positiva e fraca embora estatisticamente significativa.

Quadro 58 | Hipótese 9

CORRELATIONS			
		Relacionamento com os clientes	Satisfação dos clientes
Person Correlation	Relacionamento com os clientes	1.000	0.411
	Satisfação dos clientes	0.411	1.000
Sig. (1-tailed)	Relacionamento com os clientes		0.000
	Satisfação dos clientes	0.000	
N	Relacionamento com os clientes	1110	1110
	Satisfação dos clientes	1110	1110

MODEL SUMMARY				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.411 (a)	0.169	0.168	0.835

a. Predictors: (constant); Satisfação dos clientes

ANOVA (b)						
Model		Sun of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157.082	1	157.082	225.150	0.000 (a)
	Residual	773.027	1108	0.698		
	Total	930.110	1109			

a. Predictors: (constant); Satisfação dos clientes
b. Dependent Variable: Relacionamento com os clientes

COEFFICIENTS (a)						
Model		Unstandardized coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.599	0.151	0.411	17.198	0.000
	Satisfação dos clientes	0.446	0.030		15.005	0.000

a. Dependent Variable: Relacionamento com os clientes

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

H10 - A confiança na organização está relacionada com a fidelização dos clientes.

A confiança organizacional por parte dos clientes está relacionada com a sua fidelização, pois a correlação entre as duas variáveis é positiva e com o valor de 0.567, o que indica que quanto maior a confiança organizacional por parte dos clientes, maior a sua fidelização, o que se conclui que a correlação linear existente é razoável e estatisticamente significativa tendo por base o nível de significância associada ao teste de 0,000 (inferior a 0,01). A confiança na organização por parte dos clientes explica 56,7% da variabilidade e da variância da Fidelização dos clientes.

No modelo de regressão linear vamos considerar o factor confiança na organização como a variável dependente e o factor fidelização dos clientes como variável independente. O coeficiente de determinação R^2 apresenta um valor de 0,567, representa uma razoável medida de ajustamento do modelo de dados, e o cálculo da variância ao modelo, através do teste de F de *Snedecor* ($F= 525,499$) com um nível de significância associado de 0,00. Pode-se verificar que a relação entre a confiança na organização e a fidelização dos clientes (0.508), baseada no valor T (22,924) e significância de 0.000. Conclui-se que, a relação linear entre os factores em estudo é positiva, razoável e estatisticamente significativa.

Quadro 59 | Hipótese 10

CORRELATIONS			
Person Correlation		Confiança na organização	Fidelização
		Confiança na organização	1.000
	Fidelização	0.567	1.000
Sig. (1 – tailed)			
	Confiança na organização		0.000
	Fidelização	0.000	
N			
	Confiança na organização	1110	1110
	Fidelização	1110	1110

MODEL SUMMARY				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.567 (a)	0.322	0.321	0.650

a. Predictors: (constant); Fidelização

ANOVA (b)						
Model		Sun of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	222.209	1	222.209	525.499	0.000 (a)
	Residual	468.521	1108	0.423		
	Total	690.730	1109			

a. Predictors: (constant); Fidelização
b. Dependent Variable: Confiança na Organização

COEFFICIENTS (a)						
Model		Unstandardized coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.365	0.114	0.567	20.666	0.000
	Fidelização	0.508	0.022		22.924	0.000

a. Dependent Variable: Confiança na Organização

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

H11 - A satisfação dos clientes está relacionada com a confiança que o mesmo deposita na organização

A satisfação dos clientes está relacionada com a confiança que depositam na organização, visto que a correlação entre as duas variáveis é positiva e com o valor de 0.602, o que indica que quanto maior a satisfação por parte dos clientes, maior a confiança que depositam na organização.

A correlação linear existente é razoável e estatisticamente significativa tendo por base o nível de significância associada ao teste de 0,000 (inferior a 0,01). A satisfação dos clientes explica apenas 60,2% da variabilidade e da variância da sua confiança na organização.

No modelo de regressão linear vamos considerar o factor satisfação dos clientes como a variável dependente e o factor confiança na organização como variável independente. O coeficiente de determinação R^2 apresenta um valor de 0,602, representa uma razoável medida de ajustamento do modelo de dados, e o cálculo da variância ao modelo, através do teste de F de *Snedecor* ($F= 629,828$) com um nível de significância associado de 0,000. Pode-se verificar que a relação entre a satisfação dos clientes e a sua confiança na organização é positiva (0.644), baseada no valor T (25,096) e significância de 0.000. É possível concluir que, a relação linear entre os factores (satisfação dos clientes e confiança na organização) é positiva, razoável e estatisticamente significativa.

Quadro 60 | Hipótese 11

CORRELATIONS			
		Satisfação dos clientes	Confiança na Organização
Person Correlation	Satisfação dos clientes	1.000	0.602
	Confiança na Organização	0.602	1.000
Sig. (1 – tailed)	Satisfação dos clientes		0.000
	Confiança na Organização	0.000	
N	Satisfação dos clientes	1110	1110
	Confiança na Organização	1110	1110

MODEL SUMMARY				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.602 (a)	0.362	0.360	0.675

a. Predictors: (constant); Confiança na Organização

ANOVA (b)						
Model		Sun of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	286.682	1	286.682	629.828	0.000 (a)
	Residual	504.333	1108	0.455		
	Total	791.015	1109			

a. Predictors: (constant); Confiança na organização
b. Dependent Variable: Satisfação dos clientes

COEFFICIENTS (a)						
Model		Unstandardized coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B		Beta		
1	(Constant)	1.829	0.129		14.212	0.000
	Confiança na organização	0.644	0.026	0.602	25.096	0.000

a. Dependent Variable: Satisfação dos clientes

Fonte: Inquérito aos clientes Junho/Julho de 2009

6.2. Conclusões e Recomendações

6.2.1. Principais Conclusões

Neste estudo, propôs-se um modelo conceptual que permite compreender melhor o relacionamento entre as insígnias e os seus clientes no contexto da Grande Distribuição, integrando o conceito-chave da identificação do cliente, para a qualidade do relacionamento.

Para tal identificaram-se um conjunto de pressupostos que permitiram avaliar no contexto da Grande Distribuição, a adopção de um sistema de marketing relacional. Os resultados posteriormente obtidos, tendo sempre por base o modelo conceptual proposto, indicaram que quanto maior for a satisfação dos clientes, maior é a identificação e compreensão das necessidades dos clientes.

Neste estudo, sendo que o focus do mesmo é a identificação do cliente no relacionamento, aproveitou-se para aprofundar a relação entre os seus cinco construtos base: a confiança, a satisfação, o compromisso, a fidelização e a qualidade do serviço, tendo sido identificadas relações directas e significativas entre a confiança e a satisfação, e a satisfação e o compromisso.

Foi possível, confirmar que quanto maior a qualidade do serviço, da personalização dos produtos/serviços, do marketing interactivo maior é a satisfação do cliente, que por sua vez, a satisfação do cliente está relacionada com o compromisso. No que concerne à fidelização, esta está relacionada com a sua satisfação adquirida.

Outras das conclusões, retiradas deste estudo foram que, quanto maior for o grau de utilização das novas tecnologias maior será o grau de fidelização dos clientes, uma vez, que potenciará o nível de relacionamento com o cliente. Sendo que este relacionamento está condicionado ao nível de satisfação do cliente. Quanto maior for a confiança organizacional por parte dos clientes, maior será o seu nível de fidelização.

Por fim, foi ainda possível concluir, que a satisfação dos clientes está relacionada com a confiança que estes depositam na organização, o que indica que quanto maior a satisfação por parte dos clientes, maior a sua a confiança que depositam na organização.

6.2.2. Contribuição para comunidade científica e mundo empresarial

6.2.2.1. Implicações ao nível académico

A principal característica inovadora neste estudo foi o ter validado uma das dimensões de marketing, a identificação do cliente, que influencia a qualidade de um relacionamento entre a empresa e o cliente, no âmbito da Grande Distribuição.

O facto de se ter aproveitado para estudar a relação entre as cinco dimensões do marketing relacional na qualidade do relacionamento, criando deste modo um sub-modelo conceptual, associando a qualidade do serviço prestado, a fidelização, a satisfação, a confiança, o compromisso, as novas tecnologias, a confiança na organização, veio-se a revelar também bastante enriquecedor para o campo académico, uma vez, que veio confirmar estudos anteriores, sendo o mais conhecido o realizado por Morgan e Hunt (1994) tinham verificado

que esta relação entre a confiança e o compromisso do cliente em manter o seu relacionamento, era significativa.

A análise dos resultados do presente estudo, levam a identificar que a relação entre confiança e compromisso ocorre de forma indirecta, sendo mediada pela satisfação.

Deste modo, os resultados obtidos assumem-se como um contributo importante e factor de discussão na compreensão das relações entre as dimensões do marketing relacional.

6.2.2.2. Implicações a nível empresarial

As conclusões deste estudo podem assumir significativa relevância no mercado da Grande Distribuição, sugerindo que a qualidade do relacionamento poderá tornar-se num objecto de gestão no âmbito do marketing relacional. A capacidade de identificação dos clientes, poderá constituir um factor de mudança no nível de fidelização do cliente, poderá levar as insígnias da Grande Distribuição a medir a qualidade do relacionamento com os seus clientes, a identificar e compreender as necessidades dos clientes e adequar a sua oferta de produtos/serviços de acordo com o perfil do cliente-alvo. Constituindo um factor de mudança organizacional, a adopção de uma política de marketing relacional, que assente nas vendas e na intensidade de contactos, apostando no desenvolvimento de relacionamentos a longo-prazo.

Convém não esquecer que os clientes são o factor-chave de sucesso, para qualquer empresa, logo a criação de um histórico de contacto com os clientes, com a identificação dos antecedentes de impacto positivo, negativo e directo (comportamento de compra, reclamações) irão influenciar a qualidade do relacionamento entre ambos, poder-se-á num futuro, direccionar e integrar todos os pontos de contacto de modo a que se consiga atingir níveis mais elevados de qualidade do relacionamento, e por conseguinte se consiga fidelizações mais eficazes de clientes.

Outro dado com impacto no mercado actual, é a relação não significativa entre a duração do relacionamento e a qualidade do relacionamento. O questionário utilizado para recolha de dados solicitava aos clientes para o preencherem recordando-se de situações passadas, e um facto importante, é que os clientes lembraram-se de situações ocorridas em reclamações/campanhas com mais de um ano, este dado, comprova que os clientes pertencentes à amostra deste estudo, não se recordaram apenas dos factos actuais como relacionamentos mais antigos.

Em termos das recompensas tangíveis, nomeadamente as promoções e os descontos são dados aos clientes como recompensa da sua fidelidade, este estudo comprova que podem conduzir a níveis mais elevados de fidelização, contudo não contribuem para o aumento da qualidade do relacionamento. Assim, este tipo de estratégia poderá conduzir a resultados somente enquanto durar a entrega desse tipo de recompensas tangíveis, ao invés de fomentar relacionamentos de longo-prazo, que por sua vez conduziriam a níveis de fidelidade duradouras e independentes dos benefícios tangíveis.

6.2.3. Limitações do Estudo

O presente estudo, tinha como âmbito a Área Metropolitana de Lisboa, tendo apenas participado duas insígnias, as restantes, não responderam ou não aceitaram participar no estudo.

Outra das limitações, prende-se com a amostra, sendo não aleatória, não podemos extrapolar para a população (todos os clientes).

Envolver os clientes no preenchimento de questionários, reduziu a dimensão da amostra deste estudo para o mínimo aceitável. Assim, em estudos futuros, o método de recolha poderá ser modificado de modo a que se obtenha amostras com dimensões superiores.

Poder-se-ia ter realizado um tratamento estatístico mais completo e diversificado, nomeadamente através de análise de clusters a fim de segmentar o mercado da distribuição em Portugal.

6.2.4. Sugestões para investigação futura

Com base neste estudo, uma vez que o universo foi restringido à Área Metropolitana de Lisboa, e apenas aplicado a duas insígnias, parece interessante em investigações futuras abranger outras insígnias, nomeadamente insígnias não alimentares.

Por outro lado, poderá ser útil estudar outros antecedentes à qualidade do relacionamento, como a política de marketing relacional de cada insígnia. Do mesmo modo, será interessante estudar se a fidelidade desenvolvida está determinada pela existência do cartão de cliente, de modo a avaliar se por algum motivo se esse cartão deixar de existir, o cliente reduzirá ou não a quantidade de produtos nessa insígnia e que peso relacional que poderá vir a assumir no futuro.

Um dos objectivos, futuros passa por implementar um sistema de identificação dos clientes, através da utilização da tecnologia RFID e testa-lo numa loja piloto, de forma a verificar as suas potencialidades no aumento da qualidade do relacionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson E. W., Fornell C., Lehmann D. R. (1994) *Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden*. Journal of Marketing, 58(2), 53–66
- Aaker, David A.; Kumar V.; Day G. (2001). *Marketing Research* . (7th Ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc
- Ahoy, Christopher K. (2009) *Customer-Driven Operations Management: Aligning Business Processes and Quality Tools to Create Operational Effectiveness in Your Company* , McGraw-Hill
- Anderson J.C. & Narus J.A. (1990). *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*. J Mark;54(1):42 – 58
- Anderson, E. (1998). *Customer satisfaction and word of mouth*. Journal of Service Research 1 (1), 5–17.
- Applegate, L.M., McFarlan, F.W., McKenney, J.L. (1999). *Corporate Information Systems Management*, 5th ed., Irwin/McGraw-Hill, Homewood, IL.
- Arnold, Mark J. & Kristy E. Reynolds (2003). *Hedonic Shopping Motivations*. Journal of Retailing, 79 (2), 77-95.
- Bach, Santiago O. (2001). *A Gestão dos Sistemas de Informação*, 1ª Edição, Centro Atlântico
- Balnaves, M. & Caputi, P. (2001) *Introduction to Quantitative Research Methods*, Sage Publications Ltd.
- Banassiewicz, A. (2005). *Loyalty program planning and analytics*. Journal of Consumer Marketing 22 (6), 332–339
- Bansal, H. & Taylor, S. (1999). *The service switching model (SSM): a model of switching behavior in services industries*. Journal of Service Research 2 (2), 200–218.
- Barlow, R. (1996). *Agencies to consumers: can we relate?* Brandweek 37 (41), 40–42.
- Barnes, James G. (1994). *Close to the Customer: But is it Really a Relationship?*. Journal of Marketing Management, 10, 561–570.
- Barnes, James G. (2006) *Build Your Customer Strategy: A Guide to Creating Profitable Customer Relationships*, 2nd edition edition, John Wiley & Sons, Inc
- Belk, Russel W. (2006). *HandBook of Qualitative Research Methods in Marketing*. Edward Elgar Publishing Limited
- Berry L.L. (1995). *Relationship marketing of services- Growing interest, emerging perspectives*. J Acad Mark Sci ;23(4):236–45.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship Marketing*, in Berry, L. L., Shostack, G. L., Upah, G. D. (Eds) *Emerging Perspectives on Service Marketing*, pp. 25-38. American Marketing Association, Chicago, IL.
- Berry, Michael J.A & Linoff Gordon S. (2004). *Data mining techniques : for Marketing, sales, and customer relationship management*, 2 Edition, Wiley Publishing
- Bingham, W. & B.Moore (1924). *How to Interview*. New York: Harper & Row.

- Bligh, Philip & Turk, Douglas (2004). *CRM Unplugged : Releasing CRM's strategic value*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Bolton, R., Katherine N. L., Peter C. V. (2002). *The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research*, Nashville, TN: Marketing Science Institute.
- Brady, M., Cronin, J., Brand, R., (2002). *Performance-only measurement of service quality: a replication and extension*. Journal of Business Research 55, 17–31.
- Broderick, R. & Boudreau, J.W. (1992). *Human resource management, information technology, and the competitive edge*. Academy of Management Executive, Vol. 6 No.2, pp.7-17.
- Buttle, F. (1996) *Relationship Marketing, Theory and Practice*, Paul Chapman, London.
- Cannell, C.F. and L. Kahn (1968) Interviewing. HandBook of Social Psychology Vol.2. edited by G. Lindzey and E. Aronson. Reading, Ma: MA: Addison-Wesley
- Capizzi, M.T. & Furguson, R. (2005). *Loyalty trends for the twenty-first century*. Journal of Consumer Marketing 22 (2), 72–80.
- Caro, L.M.,García, J.A.M. (2007). *Measuring perceived service quality in urgent transport Service*, Journal of Retailing and Consumer Services14,60–72.
- Carvalho, José M. Crespo (2001) *e-Business e Distribuição*. Edição - Indeg/Bertrand, Lisboa
- Chiou, J.S. & Droge, C. (2006). *Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: Direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework*. Journal of the Academy of Marketing Science, 34(4), 613–627.
- Chiou, J.S. (2004). The antecedents of consumers' loyalty toward Internet service providers. Information & Management, 41(6), 685–695.
- Christopher, M., Payne, A. e Ballantyne, D. (2002) *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, utterworth-Heinemann, Oxford.
- Clark M. & Payne A. (1994) *Achieving long term customer loyalty: a strategic approach*, Marketing: Unity in diversity, MEG Conference Proceedings, pp 169–78
- Cole, Peter H. & Ranasinghe, Damith C. (2008). *Networked RFID Systems and Lightweight Cryptography*, First Edition, Springer
- Craig S. (1990) *How to enhance customer connections*, Journal of Business Strategy, July/August, pp 22–6
- Cronin, J. & Taylor, S., (1992). *Measuring service quality: a reexamination and extension*. Journal of Marketing 56 (3), 55–68.
- Danaher, P.J., (1997). *Using conjoint analysis to determine the relative importance of service attributes measured in customer satisfaction surveys*. Journal of Retailing 73 (2), 235–260.
- Day J., Dean A. and Reynolds P. (1998) *Relationship marketing: its key role in entrepreneurship*, Long Range Planning, 31 (6), pp 828–37
- Detzel D. H. & Desatnick R. L. (1993) *Managing to Keep the Customer*, Jossey Bass Business and Management Series, Jossey-Bass Inc Pub

- Donio, J., Massari, P., Passiante, G. (2006). *Customer satisfaction and loyalty in a digital environment: An empirical test*. Journal of Consumer Marketing, 23(7), 445–457
- Dowling, G. (2001). *The paradox of customer relationships: often less is more*. AGSM. Disponível em: www.agsm.edu.au. Acedido a 10 de Agosto de 2009.
- Dwyer, Robert F. (1989). *Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making*. Journal of Direct Marketing, 3 (4) 8–15.
- Eggert, A. & Ulaga, W. (2002). *Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets*. Journal of Business & Industrial Marketing, 17(2–3), 107–118.
- Eisenberg, H. (1997). *Reengineering and dumbizing: Mismanagement of the knowledge resource*. Quality Progress, 30, 57–64.
- Ennew C. T. & Ahmed N. (1999) *Managing word of mouth communication*. In A. McAuley & L. Sparks (Eds.), *Academy of Marketing, Proceedings of the Annual Conference, 1999*. Stirling.
- Eren, E., & Erdogmus I. (2001). *Database Marketing applications in ready-to-wear retailing sector in Turkey*, Volume 1, Page(s):248 vol.1
- Fay C. J. (1994) *Royalties from loyalties*, Journal of Business Strategy, 3 (3), pp 47–51
- Finkenzeller K. (2003). *Rfid Handbook: Fundamentals and Applications in Contactless Smart Cards and Identification*. Second Edition, Wiley InterScience, John Wiley & Sons.
- Fornell C. (1992) *A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience*. Journal of Marketing, 56(1), 6–21
- Fullerton, G. & Taylor, S. (2002). *Mediating, interactive and non-linear effects in service quality and satisfaction with services research*. Canadian Journal of Administrative Sciences 19 (2), 124–136.
- Gabrium, J.F. & Holstein J. A. (2001) *Handbook Interview Research: Context & Method*, Sage Publications, Inc.
- Ganesan S. (1994) *Determinants of long-term orientation in buyer– seller relationships*. J Mark;58(2):1– 19.
- George, S., & Weimerskirch, A. (1994). *Total quality management: Strategies and techniques proven at today's most successful companies*. New York: Wiley.
- George, W. R. (1990). *Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level*. Journal of Business Research, 20, 63–70.
- Gerson, R.F. (1993). *Measuring Customer Satisfaction*. Menlo Park, CA
- Gerwin, D. & Kolodny, H. (1992). *Management of advanced manufacturing technology, strategy and innovation*, New York: John Willey
- Glover, B. & Bhatt, H. (2006). *RFID Essentials*, O'Reilly Media, Sebastopol, CA, .
- Goldenberg Barton J. (2008). *CRM in Real Time, Empowering Customer Relationships*, Information Today, Inc
- Gonçalves, Nuno & Alturas, Bráulio (2008) *Avaliação dos pressupostos para adopção de um Sistema de Marketing Relacional Real-Time - WWW/Internet 2008*, Actas da Conferência IADIS Ibero-Americana, Lisboa, Portugal, p.534-539.

- Gomes, Hugo C. (2008). *Construção de um sistema RFID com fins de localização especiais*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Electrónica e Telecomunicações da Universidade de Aveiro.
- Gómez Miguel I. , McLaughlin Edward W., Wittink Dick R.(2004) *Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation*, Journal of Retailing, Volume 80, Issue 4, 265-278
- Gordon, Ian (1999) *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*. John Wiley and Sons Publishers.
- Grasso, Jack (2004). *The EPCGlobal Network: Overview of Design, Benefits & Security*, EPCglobal Inc,
- Greenberg, Paul (2006). *CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*, 3 Edition, McGraw-Hill
- Grönroos, C (1984). *A service quality model and its marketing implications*. European Journal of Marketing 18 (4), 36–44.
- Grönroos, C (1990) *Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organisational behaviour interface*, Journal of Business Research, 20, Jan, pp 3–11
- Grönroos, C (1993) *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*, Management Decision, 32 (2), pp 4–20
- Grönroos, C. (1997) *Value-driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies*, Journal of Marketing Management, 13, 407–19.
- Gummesson, E. (1994) *Making Relationship Marketing Operational*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No. 5, pp. 5-20.
- Gummesson, E. (1996). I. In J. N. Sheth, & A. Sollner (Eds.), *Proceedings of the International Conference on Relationship Marketing* (pp. 5 –18), Berlin
- Gummesson, E (1997). *Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach*. Management Decision, Vol. 35 No.4, pp.267-72.
- Gummesson, E. (1999). *Total relationship marketing*. Oxford’ Butterworth-Heinemann.
- Gummesson, E. (2002). *Relationship marketing and a new economy: It’s time for de-programming*. Journal of Services Marketing, 16(7), 585– 589
- Gupta, S., Donald R. L., Jennifer A. (2004). *Valuing Customers*. *Journal of Marketing Research*, 41 (1) 7–18.
- Gursoy, D. & Swanger, N. (2007). *Performance-enhancing internal strategic factors: impacts on financial success*. Journal of Hospitality Management 26 (1), 213–227.
- Gwinner, K., Dwayne D. G., Mary B. (1998). *Relational Benefits in Services Industries: The Customer’s Perspective*. Journal of the Academy of Marketing Science, 26 (Spring), 101–14.
- Haley, R.I. (1968). *Benefit Segmentation: A Decision Oriented Research Tool*. *Journal of Marketing*, Vol. 32 No.3, pp.30-5.
- Hamblen, M. (2007). *Privacy concerns dog IT efforts to implement RFID*, ComputerWorld, October, 15
- Hansen, Wolf-Ruediger & Gillert, Frank (2008). *RFID for the Optimization of Business Processes*, John Wiley & Sons, Ltd.

- Headley, D.E. & Miller, S.J. (1993). *Measuring service quality and its relationship to future consumer behavior*. Journal of Health Care Marketing 13 (4), 32–41.
- Helms M. M., Ahmadi M., Jih W.J. K., Ettkin L.P. (2008). *Technologies in support of mass customization strategy: Exploring the linkages between e-commerce and knowledge management*, Computers in Industry, Volume 59, Issue 4, Pages 351-363
- Heskett J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser Jr. W. E., Schlesinger L. A. (1994) *Putting the service profit chain to work*. Harvard Business Review, 72(2), 164–174
- Hill, M.M. & Hill, A.(2008). *Investigação por Questionário*. 2ª Edição, Edições Sílabo
- Hill, N. (1996). *Handbook of Customer Satisfaction Measurement*. Gower Press, Aldershot, UK.
- Holbrook, M. B. (1996). Customer value - a framework for analysis and research. *Advances in Consumer Research*, 23, 138-142.
- Hunt , D.; Puglia, A.; Puglia M.(2007). *RFID-A Guide to Radio Frequency Identification*, Wiley-Interscience - A John Wiley & Sons, Inc., Publication
- Karkkainen, M. (2003). *Increasing efficiency in the supply chain for short shelf life goods using RFID tagging*. Journal of Retail & Distribution Management, 31(10), 529-536.
- Kassim, N. M., & Abdullah, N. A. (2008). *Customer loyalty in e-commerce settings: An empirical study*. *Electronic Markets*, 18(3), 275–290.
- Kim, D. J., Ferrin, D. L., Rao, H. R. (2009). *Trust and satisfaction, two stepping stones for successful e-commerce relationships: A longitudinal exploration*. *Information Systems Research*, 20(2), 237–257.
- Kinneer, T. C & Taylor, J. R. (1996). *Marketing Research – An Applied Approach*, 5ª ed., New York : McGraw-Hill
- Kotler P. (1998) *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas
- Kotler, Philip & Keller, Kevin (2006). *Marketing Management*, 12th Edition, Prentice Hall
- Krishnamurthi, L. & Raj, S. P. (1991). *An empirical analysis of the relationship between brand loyalty and consumer price elasticity*. *Marketing Science*, 10(2), 172–183.
- Lam S. Y., Shankar V., Erramilli M. K., Murthy B. (2004) *Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311
- Lanning, M.J. & Michaels, E.G. (1998), *A Business is a Value Delivery System*, McKinsey Staff Paper, June
- Laudon, L.C. & Laudon J.P. (1998). *Management Information Systems: new approaches to organisation and technology*. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall
- Lee D. (2000) *The Customer Relationship Management Planning Guide v 2.0: CRM Steps I & II, Customer-centric Planning & Redesigning Roles*. High-Yield Marketing Press.
- Lee, Byoung N.; Kim, Yong-Woon; Kim, Hyoung J. (2007). *Evolution of RFID Applications and Its Implications: Standardization Perspective*. *Management of Engineering and Technology*, Portland International Center for , vol., no., pp.903-910

- Lee, M. K. O., & Turban, E. (2001). *A trust model for consumer Internet shopping*. Journal of Electronic Commerce, 6(1), 75–91.
- Lian P. C. S. & Laing A. W. (2007) *Relationships in the purchasing of business to business professional services: The role of personal relationships*. Industrial Marketing Management, 36, 709–718.
- Liao, C., Palvia, P., Chen, J.-L. (2009). *Information technology adoption behavior life cycle: Toward a technology continuance theory (TCT)*. Journal of Information Management, 29(4), 309–320.
- Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Joaquim Vicente (2004) *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, 10ª Edição, Editora Dom Quixote.
- Mägi, Anne W. (2003). *Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics*. Journal of Retailing, Volume 79, Issue 2, 2003, Pages 97-106
- Magnet, M. (1992). *Who is winning the information revolution?.* Fortune, No.November, pp.110-7
- Markels, A., & Murray, M. (1996). *Slashed and burned: Call it dumbsizing: Why some companies regret cost-cutting*. Wall Street Journal May 14, 1996, A1.
- Maroco, J.(2007). *Análise Estatística – com utilização do SPSS*, 3ª Edição, Edições Sílabo
- Mauri, Chiara(2003) *Card loyalty. A new emerging issue in grocery retailing*. Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 10, Issue 1, January, Pages 13-25
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). *The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment*. Journal of Applied Psychology, 84(1), 123–136.
- McGoldrick, P.J., André, E. (1997). *Consumer misbehavior*. Journal of Retailing and Consumer Services 4 (2), 73–81.
- McWilliams, G. (1998). *Taming the Info Monster*, Business Week, June 22 , 170-171. 14.
- Meyer-Waarden,L. (2007).*The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet*. Journal of Retailing 38 (2),223–236.
- Mike H. (1998) *Loyalty's Limits*, Marketing, January. 29, Páginas 16-17
- Mimouni-Chaabane A. & Volle P. (2010). *Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies*, Journal of Business Research, Volume 63, Issue 1, January, Pages 32-37
- Mittal, V., Ross, W., Baldasare, P. (1998). *The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions*. Journal of Marketing, 61(1), 33–47.
- Moller K. & Wilson D. T. (1995) *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic, Norwell, MA.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994) *The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, 58 (July), 20–38.
- Morgan R.M & Hunt S.D. (1995). *The comparative advantage theory of competition*, Journal of Marketing, Vol. 59 pp.1-15.

- Mulhern, Francis J.(1997). *Retail marketing: From distribution to integration* .Journal of Research in Marketing, Volume 14, Issue 2, May, Pages 103-124
- Müller-Seitz, G.; Dautzenberg, K. ; Creusen, U.; Stromereder, C.(2009). *Customer acceptance of RFID technology: Evidence from the German electronic retail sector*. Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 16, Issue 1, January 2009, Pages 31-39
- Murphy, T. (2002). *Achieving business value from technology: a practical guide for today's executive*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Naumann, Earl (1993). *Antecedents and consequences of satisfaction and commitment*. Group & Organization Management. Vol. 18, No. 2, 153 – 187.
- Niren, S., McLaughlin, Edward W., Wittink, Dick R. (1998). *A Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer*. Journal of Retailing, 74 (2), 223–45.
- O'Brien, James A. (2007). *Introduction to information Systems – Essentials for the e-business Enterprise*. 11 Edition, Irwin/McGraw-Hill
- O'Malley, L. & Tynan, C. (2000). *Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality*.Journal of Marketing 34 (7), 797–815.
- Oliver, R. L. (1981). *Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings*. Journal of Retailing, 57(3), 25–48.
- Oliver R.L. (1997). *Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York.
- Oliver, R.L. (1999). *Whence consumer loyalty?*. Journal of Marketing 63, 33–44.
- Palmer, A. & Cole, C. (1995). *Service Marketing: Principles and Practices*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Palmer, A. (1994). *Relationship marketing: Back to basics?*. Journal of Marketing Management, 10, 571– 579.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing 49, 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing 64 (1), 12–37.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1991). *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*. Journal of Retailing 67 (4), 420–450.
- Parker, C. & Worthington, S. (2000). *When lemonade is better than whisky: investigating the equitableness of a supermarket's reward scheme*. Journal of Retail and Distribution Management 28 (11), 490–497
- Paul R. G., Merlin S.,Neil W.,Bryan F.(2006) *Up close & personal?: customer relationship marketing work*, 3ª Edição, Kogan Page.
- Payne, A.F.T. & Frow, P. (2005). *A strategic framework for customer relationship management*. Journal of Marketing, Volume 69 (4)
- Payne, Adrian (2005). *HandBook of CRM – Achieving Excellence in Customer Management* , First Edition, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier

- Peppers D. & Rogers M. (1994) *The only business to be in is the business of keeping customers*, Marketing News, 28 (3), p 6
- Peppers D. & Rogers M. (1997) *Enterprise One to One: Tools for competing in the interactive age*, Doubleday, New York
- Peppers D. & Rogers M. (2000) *CRM SERIES MARKETING 1 TO 1 - Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management*, 1ª Edição, São Paulo, Página 23.
- Peppers D. & Rogers M. (2004) *CRM SERIES MARKETING 1 TO 1 - Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management*, 3ª Edição, São Paulo
- Pereira, José L. (1998). *Tecnologia de Base de Dados*, 3ª Edição, Editora FCA.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N.(2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*, 4ª Edição, Edições Sílabo.
- Pinto, J. C.C. & Curto J.J.D. (1999) *Estatística para Economia e Gestão – Instrumentos de Apoio à Tomada de Decisão*. 1ª Edição, Edições Sílabo
- Pressey, D.A. & Mathews, P.B. (2000). *Barriers to relationship marketing in consumer retailing*. Journal of Services Marketing 14 (3), 272–286.
- Quental, António J.J. (2006). *Adopção e Implementação de RFID, uma visão gerencial da cadeia de suprimentos*, MBIS – Master in Business Information Systems, Universidade Católica de São Paulo.
- Rayer,S. (1996).*Customer Loyalty Schemes: Effective Implementation and Management*. Financial Times Retail and Consumer Publishing, London.
- Reichheld, F F and Kenny, D W (1990) *The hidden advantages of customer retention*, Journal of Retail Banking, XII (4)
- Reichheld, Frederick F. (1996) *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reis E.; P.Vicente; Ferrão F. (1996). *Sondagens – A amostra como factor decisivo da qualidade*, Edições Sílabo
- Ritamaki, T., Kanto, A., Kuusela, Spence, M.T. (2006) *Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions: Evidence from Finland*. International Journal of Retail & Distribution Management. vol. 34, n.1,p. 6 -19
- Rousseau, J. António (2002). *A Distribuição*. Principia, 1ª Edição
- Rowley, J., (2005). *Building brand webs. Customer relationship management through the Tesco Clubcard loyalty scheme*. International Journal of Retail and Distribution Management 33 (2/3), 194–206.
- Rowley, J. (2005). *Building brand webs. Customer relationship management through the Tesco Clubcard loyalty scheme*. Journal of Retail & Distribution Management 33 (3), 194–206
- Ruckert R.W. & Churchill G.A. (1984). *Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction*. J Mark Res;21(2):226– 33.
- Rust R. T., Zeithaml V., Lemon K. (2000) *Driving customer equity*. Boston: Free Press.

- Ryals, L.J. (2002). *Are your customers worth more than money?*. Journal of Retailing and Service Studies 9, 241-251.
- Sanghera, Paul (2006). *RFID + Study Guide And Practice Exams*. Syngress Media,U.S
- Schaeffer, N. C. (1991). *Conversation with a Purpose or Conversation? Interaction in the Standardized Interview*. Pp. 367-391 in Measurement Errors in Surveys. New York: Wiley.
- Sharp, Duane E. (2002). *Customer Relationship Management System HandBook*, Auerbach Publications, CRC Press Company
- Silva, Firmino A. & Augusto J. (2001) *ERP e CRM – da empresa à e-empresa soluções de informação reais para empresas globais*. 1ª Edição, Edições Centro Atlantico
- Silva, Pedro T.; Carvalho, H.; Torres, Catarina B. (2003). *Segurança dos Sistemas de Informação – Gestão Estratégica da Segurança Empresarial*, 1ª Edição, Centro Atlântico
- Silveira G., Borenstein D., Fogliatto F. (2001). *Mass customization: Literature review and research directions*. Journal of Production Economics, Volume 72, Issue 1, Pages 1-13
- Singh J. (2000). *Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations*, Journal of Marketing 64 (2000), pp. 15–34
- Sivadass, E. & Baker-Prewitt, J. L. (2000). *An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty*. Journal of Retail & Distribution Management, 28(2), 73–82.
- Smith, A., Sparks, L., Hart, S., Tzokas, N. (2004). *Delivering customer loyalty schemes in retailing*. Journal of Retail & Distribution Management 32 (4), 190–204.
- Spreng, R.A. & Robert D. M. (1996). *An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction*. Journal of Retailing, 72:2, 201-214
- Stair, R. & Reynolds, G. (1997) *Principles of Information Systems*. Cambridge: ITP
- Suprenant, C.F. & Solomon, M.R., (1987). *Predictability and personalization in the service encounter*. Journal of Marketing 51 (April), 86–96
- Svensson, C. & Barfod, A. (2002). *Limits and opportunities in mass customization for “build to order” SMEs*. Computers in Industry, Volume 49, Issue 1, Pages 77-89
- Thornton, F.; Haines, B.; Das, Anand M.; Bhargava, H.; Campbell, A.; Kleinschmidt, J.(2006) *RFID Security Syngress Publishing – Technical Editor*
- Tuominen M, Raala A, Moller K. (2000) *Intraorganizational relationships and operational performance*. J Strateg Mark; 8:139 – 60.
- Uncles, M.D., Dowling, G.R., Hammond, K. (2003). *Customer loyalty and customer loyalty programs*. The Journal of Consumer Marketing 20 (4/5), 294–316.
- Wang, Y.S., Lin, H.H., Luarn, P. (2006). *Predicting consumer intention to use mobile service*. Information Systems Journal, 16(2), 157–179.
- White, G.R.T.; Gardiner, G.; Prabhakar, G.; Razak, A.A. (2007). *A comparison of Barcoding and RFID Technologies in Practice*, Journal of Information, Information Technology, and Organizations, Volume 2.

- Wiesendanger, B (1991). *Kiosks: automated wonder or lead balloon?*. Sales and Marketing Management N(9) 4Q-43
- Wilkinson, A. (2005). *Downsizing, rightsizing, or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability*. Total Quality Management, 16, 1079–1088.
- Wilson, D. T. (1995). *An Integrated Model of Buyer–Seller Relationships*, Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4), 335–345.
- Wright, C., Sparks, L. (1997). *Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards?*. Journal of Retail and Distribution Management 27 (10), 429–440.
- Yavas, U. & Benkenstein, M. (2001). *An assessment of SERVQUAL in Germany*. Journal of International Selling and Sales Management 7 (1), 15–23.
- Yavas, U., Yasin, M.M., 2001. Enhancing organizational performance in banks: a systematic approach. Journal of Services Marketing 15(6), 444–453.
- Yi, Y. & Jeon, H. (2003). *Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty*. Journal of the Academy of Marketing Science 31 (3), 229–240.
- Yu Yang, Xiaodong Zhang, Fei Liu, Qiu Xie, (2005). *An internet-based product customization system for CIM, Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, Volume 21, Issue 2, Pages 109-118*
- Zahorik, A.J. & Rust, R.T. (1992). *Modeling the impact of service quality on profitability: a review*, in Swartz, T.A., Bowen, D.E., Brown, S.E. (Eds), *Advances in Services Marketing and Management*, JAI Press, Greenwich, CT, pp.49-64
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1996). *The behavioral consequences of service quality*. Journal of Marketing 60, 31–46.

ANEXOS

ANEXO 1

DESCRIÇÃO DA TECNOLOGIA CRM

1. Tecnologia do CRM

A mudança tecnológica tem sido uma constante e a um ritmo crescente, acompanhar a mudança tem um impacto directo sobre os aspectos de um negócio, ao nível dos clientes, ao nível organizacional e obriga as empresas a responder face à mudança.

Um dos principais desafios para as empresas da distribuição no século XXI, consiste na implementação de uma infra-estrutura capaz de recolher e analisar informação do cliente, capaz de dar respostas rápidas às pressões competitivas dos concorrentes, e assim, obter capacidade de sobreviver no futuro.

A ferramenta CRM está dependente de uma infra-estrutura de informação composto por várias tecnologias que permitem às organizações, armazenar, aceder, analisar e manipular grande quantidade de dados dos clientes (Sharp, 2002).

As empresas da distribuição, na sua maioria, possuem um grande número de clientes para gerir, que exigem uma combinação de tecnologias sofisticadas para conseguir identificar e compreender o clientes.

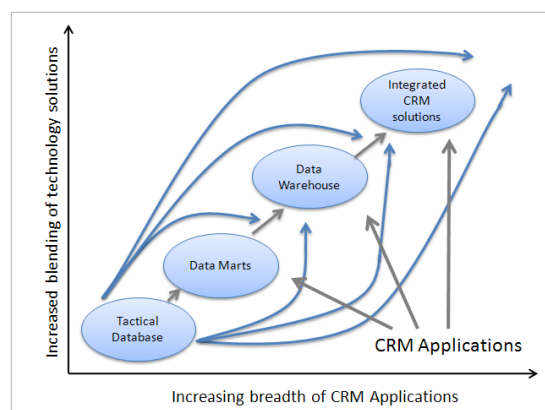
A escolha da tecnologia a adoptar está dependente da estratégia de CRM da empresa. Segundo, Payne (2005), existem quatro opções tecnológicas alternativas para facilitar a diferentes graus de desenvolvimento a adopção de uma estratégia de CRM em função de armazenamento de dados (ver figura 1), que permitem ampliação progressiva da aplicação do CRM.

Olhando para as quatro opções, presentes na figura 1, não é necessário optar por uma em detrimento de outra. Pelo contrário, a maioria das organizações de grande dimensão têm necessidade de combinar essas soluções de forma criativa e progressiva.

A *tactical database* consiste nos sistemas que podem ser rápidos, e exigem pouco investimento em termos de tecnologia, e a este nível a análise pode proporcionar benefícios significativos, ao nível do *Marketing* directo e da compreensão do comportamento de compra (Payne, 2005).

A utilização de ferramentas modernas de consulta podem ajudar a identificar oportunidades de vendas e de *Marketing*. Possibilita reflectir melhor a empresa através da utilização de interfaces de utilizador avançados que possibilitam aos utilizadores uma interactividade directa com os dados.

Figura 1 | Níveis de CRM



Fonte: Adrian Pavne

Estas ferramentas de análise são elementos fundamentais numa solução de CRM, uma vez que irão consentir descobrir informações sobre os clientes ou segmentos de indivíduos.

Os *data marts* agem como uma memória para armazenar todas as informações dos clientes e têm sido a força motriz na adopção das aplicações CRM e que tem tornado as aplicações mais acessíveis (Payne, 2005).

O *Integrated CRM solution* tornou-se crucial para a maioria das organizações, uma vez, que possibilitou a integração entre diferentes aplicações. A internet assumiu um papel predominante, quando permitiu que qualquer indivíduo pudesse conectar-se qualquer ponto de interesse ou empresa, em qualquer parte do mundo (Payne, 2005).

A atracção pela internet, como ferramenta de gestão do relacionamento com cliente, através do comércio electrónico, é um dos exemplos do nível de inovação, que as novas plataformas da internet conseguiram alcançar. Estas, são capazes de recolher e armazenar em *datawarehouse* informações sobre o cliente e prestar um serviço altamente personalizado. Esta abordagem de CRM tem criado oportunidades de melhorar a forma de como interagir com os clientes e de conhecer melhor as suas necessidades.

Segundo Sharp (2002), existem quatro áreas tecnológicas, principais:

1. **Data Warehousing** – pode ser definido como uma BD para suporte à decisão, lógica e fisicamente separada do sistema operacional. É um conjunto de dados históricos e actuais recolhidos periodicamente, dos SI, quer de gestão, quer operacionais, ou de qualquer outra aplicação que contenha os dados úteis, armazenando numa BD desenhada para facilitar a análise dos dados de modo eficiente e obtenção de relatórios, com o objectivo de dar suporte à tomada de decisão (Berry & Linoff, 2004).
2. **Sistemas de Gestão de Base de Dados (SGBD)** – é um conjunto de *software*, destinado a gerir todo o armazenamento e manipulação dos dados do sistema, fazendo a interface entre o nível aplicacional e a BD propriamente dita (Pereira, 1998).
3. **Data mining** - o *data warehouse* fornece uma memória, mas essa não chega, quando falamos de inteligência. Porque é a inteligência que nos permite ler os dados, observar padrões, estabelecer regras, chegar a conclusões e respostas, a algumas das questões que procuramos, e de certo modo a possibilidade de fazer previsões sobre o futuro. O *data mining* define técnicas capazes de ajudar a explorar um conjunto de dados, criados pelas interacções dos clientes com os diferentes sistemas da empresa.
A ideia central, do *data mining* para a gestão do relacionamento com os clientes, é a capacidade de explorar os dados históricos, uma vez que estes contém informações que serão úteis no futuro. Funciona porque os comportamentos dos clientes recolhidos reflectem as diferentes necessidades, preferências, e formas de interacção e relacionamento com os clientes (Berry, Michael J.A & Linoff Gordon S., 2004).
4. **Software de análise de negócio** – esta ferramenta de *software* analítico proporciona a possibilidade de examinar grandes quantidades de dados recolhidos para auxiliar a tomada de decisão. Enquanto *software* de análise permite definir tendências, capazes

de sustentar as decisões estratégicas, uma vez que é baseada na qualidade dos dados recolhidos e dos filtros utilizados.

A maioria das empresas possui os seus dados armazenados em vários sistemas, sendo necessário que estas, consigam agregá-los para que de uma forma mais eficaz, consigam, gerir a informação dos clientes.

As bases de dados centralizadas constituíram uma ferramenta útil na gestão do relacionamento com os clientes, uma vez que a fusão entre os diferentes níveis de informação, numa infra-estrutura de CRM, permitirá ter o conhecimento mais aprofundado do cliente e potenciar a fidelização do mesmo.

1. Benefícios do CRM

O CRM, veio proporcionar às organizações a possibilidade de automatizar o seu processo de venda, de *Marketing* e de funções de relacionamento com o cliente.

Segundo Barton J. Goldenberg (2008), os benefícios de uma implementação bem sucedida de CRM, são:

- **Melhor acompanhamento das vendas e obtenção de informações de *Marketing*** – o nome do cliente, o posicionamento das suas necessidades, o tipo de dados recolhidos, como um resultado de implementação de um sistema de CRM.
- **Maior produtividade** – permite a identificação mais clara do mercado, disponibilidade de stock mais rapidamente, redução das relações a frio, entre outros.
- **Atendimento ao cliente** – mais tempo disponível para gastar com os clientes, devido à automatização dos processos e menor carga de trabalho, uma capacidade de monitorar os níveis de serviço ao cliente, e a possibilidade de identificar potenciais problemas de serviço prestado e reagir mais rapidamente às necessidades dos clientes.

A ISM, Inc. e a Insight Technology Group realizaram estudos de implementações de CRM, confirmando que os seguintes benefícios (Goldenberg, Barton J., 2008):

- Um mínimo de 10% nas receitas de vendas durante os primeiros três anos do sistema;
- A redução no mínimo de 5% nos custos administrativos relacionados com as vendas durante os primeiros três anos;
- Um aumento no mínimo de 5% nas vendas previstas durante os primeiros três anos;
- Um mínimo de 5% na melhoria na avaliação dos níveis de qualidade previstos pelos clientes.

O maior nível de fidelização do cliente tornou-se cada vez mais o objectivo a atingir na maioria das organizações, e que está directamente relacionado com os benefícios do CRM.

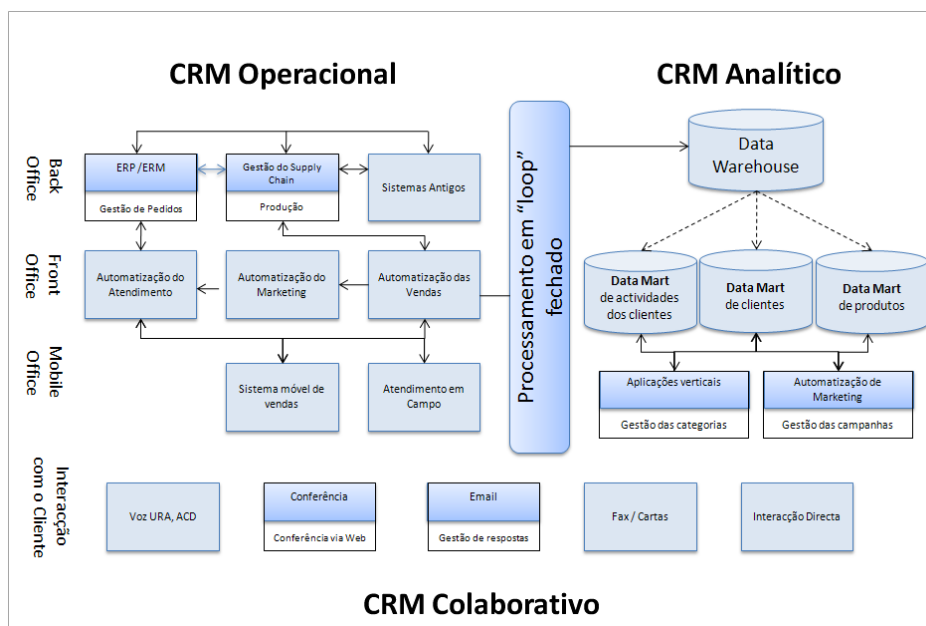
ANEXO 2

TIPOS DE ESTRATÉGIAS DE CRM

1. Tipos de Estratégia de CRM

A maioria das aplicações de CRM foca-se nos aspectos operacionais da relação com o cliente, através de diferentes suportes como o *call-center*, o serviço de atendimento ao cliente, os sistemas automáticos de vendas, que acabam por facilitar as actividades das empresas. No entanto, não podemos julgar que o CRM é apenas uma ferramenta operacional, uma vez, que envolvem mais duas estratégias de CRM analítico e colaborativo (ver figura 1), definidos pelo Meta Group¹⁸.

Figura 1 | Estratégias de CRM



Fonte: Meta Group (2001) apud (Peppers & Rogers, 2004)

- 1. CRM operacional** – preocupa-se com a automatização de processos de negócios envolvendo *front-office* de contacto com os clientes. Esta área inclui a automatização das vendas, do *Marketing* e dos serviços prestados aos clientes. Historicamente, o CRM operacional tem sido das áreas que mais despesa tem trazido para as empresas, como por exemplo em *call-center*, e no sistema automatizado da força de vendas (Payne, 2005).

O CRM operacional visa melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa e antevê a integração de todas as soluções tecnológicas que garantam o melhor atendimento ao cliente (Peppers & Rogers, 2004).

- 2. CRM analítico** – envolve a recolha, o armazenamento, a organização, a análise, a interpretação e utilização dos dados criados a partir do lado operacional do negócio. A integração de soluções de CRM analítico com o CRM operacional permite alcançar soluções importantes para o negócio (Payne, 2005).

¹⁸ Meta Group era formada por empresas especialistas nas das Tecnologias de Informação, tendo sido adquirida pela Gartner em 2004.

Permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes como: os clientes de maior valor e potencial e os clientes *below zero* dentro da carteira de clientes, e definir estratégias de acordo com as necessidades de cada cliente. É comum utilizar recursos do *data mining* para conseguir identificar os padrões de diferenciação (Peppers & Rogers, 2004).

3. **CRM Colaborativo** – envolve a utilização de serviços colaborativos e infra-estrutura para fazer a interação entre empresa e os seus múltiplos canais possíveis. Isso permite a interacção entre os clientes, a empresa e os seus empregados (Payne, 2005).

O CRM colaborativo permite a automatização e a integração entre todos os pontos de contacto com cliente da empresa. Estes pontos de contacto, devem estar preparados para interagir com o cliente, com base na informação anteriormente recolhida pelo CRM Operacional (Peppers & Rogers, 2004).

Juntos, esses três componentes são a base do desenvolvimento do negócio, ao nível das relações com o cliente.

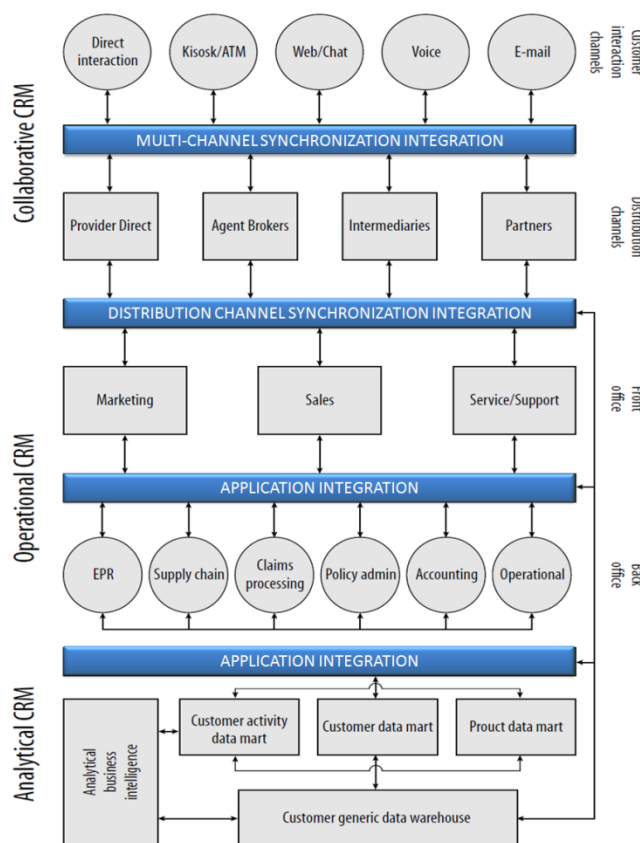
De acordo com Greenberg (2006), existem também três estratégias da tecnologia CRM: operacional, analítico e colaborativo (ver figura 2). A arquitectura, traduz-se num encadeamento entre o CRM operacional e analítico

. O CRM operacional está direccionado para soluções como o foco no cliente.

O CRM operacional trata-se de um segmento que se assemelha a um ERP, incluindo funções empresariais típicas, como os serviços prestados aos clientes, a gestão de pedidos e facturação/contabilidade entre outros (Greenberg, 2006).

Quanto ao CRM analítico diz respeito à recolha, ao armazenamento, à acessibilidade, ao processamento, à interpretação e difusão de dados. A vantagem destas aplicações assenta na capacidade de personalização dos dados.

Figura 2 | A visão Chordiant do CRM



Fonte: Chordiant's apud (Greenberg, 2006)

Relativamente ao CRM colaborativo, consiste na aplicação da tecnologia de informação, para potenciar a interacção entre todos os pontos de contacto com o cliente, ou seja, através dos diferentes canais de comunicação existentes (Greenberg, 2006).

A interacção com os clientes poderá constituir uma das vantagens trazidas pela tecnologia CRM, uma vez que permite a personalização de um serviço/produto, de acordo com as necessidades dos clientes.

Embora historicamente o CRM operacional e colaborativo tivesse maior ênfase, as empresas estão agora mais cientes da necessidade de possuir um CRM analítico para permitir uma optimização das suas actividades direccionadas aos clientes e com a preocupação de criar valor para o cliente e para a empresa.

ANEXO 3

LEGISLAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL

1. Padrões e Legislação Nacional e Internacional

Ao nível legislativo em Portugal, tem-se assistido, à evolução significativa, na criação de legislação que enquadrasse a utilização da tecnologia e as actividades suportadas pela mesma. Os próprios organismos públicos já possuem parcerias com empresas especializadas no armazenamento e segurança de dados.

Segundo a revisão constitucional, de 2001, passou-se a garantir livre acesso às redes informáticas de uso público e a proibir o tratamento de dados pessoais que violem os direitos, liberdades e garantias (Silva et al, 2003), este é um sinal de tomada de consciência da importância da segurança da informação e das tecnologias na sociedade.

A Comissão Nacional de Protecção de Dados¹⁹ (CNPd), é uma entidade administrativa independente com poderes de autoridade, que funciona junto da Assembleia da República. Tem como objectivos genéricos controlar e fiscalizar o processamento de dados pessoais, em rigoroso respeito pelos direitos do homem e pelas liberdades e garantias consagradas na Constituição e na lei.

A Lei n.º 67/98 de 26 de Outubro²⁰, veio regulamentar a forma como os dados pessoais são armazenados, tratados e transmitidos. Aborda, essencialmente os diferentes tipos de base de dados, de acordo com os seus conteúdos e práticas. A presente lei aplica-se ao tratamento de dados pessoais através de meios automatizados. Dado a sua relevância, citemos, no nos termos da art.º 3, alínea b), da lei acima referida, relativamente ao tratamento de dados, considera-se que consiste em “qualquer operação ou conjunto de operações sobre dados pessoais, efectuadas com ou sem meios automatizados, tais como a recolha, o registo, a organização, a conservação, a adaptação ou alteração, a recuperação, a consulta, a utilização, a comunicação por transmissão, por difusão ou por qualquer outra forma de colocação à disposição, com comparação ou interconexão, bem como o bloqueio, extinção ou destruição”. Nos termos do art.º 7, alínea b), da Lei n.º 67/96, de 26 de Outubro, a recolha da informação só deve ser efectuada, com o consentimento do titular, e os dados não serão comunicados a terceiros sem consentimento dos seus titulares.

Da leitura da lei, pode-se concluir-se que qualquer BD deve ser protegida ao nível técnico como organização, sendo que as medidas técnicas devem fazer face à análise de risco.

De acordo, com o Jornal Oficial da União Europeia²¹, num Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre RFID, considera que devem ser desenvolvidas aplicações em conformidade com um rigoroso código de ética em matéria de vida privada, liberdade e segurança dos dados mas tendo em conta as necessárias salvaguardas.

¹⁹ <http://www.cnpd.pt/bin/cnpd/acnpd.htm> - Acedido a 3 de Setembro de 2009

²⁰ <http://www.cnpd.pt/bin/legis/nacional/Lei68-98.pdf> - Acedido a 3 de Setembro de 2009

²¹ Jornal Oficial da União Europeia de 27.10.2007 (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:256:0066:0072:PT:PDF>) – Acedido em Setembro de 2009

ANEXO 4

DESCRIÇÃO DA TECNOLOGIA RFID

1. Descrição da Tecnologia

Neste ponto, serão apresentados alguns equipamentos utilizados numa arquitectura base de RFID. Os equipamentos servem para capturar informações armazenadas nas *tags*, mas também a infra-estrutura tecnológica necessária para que os dados cheguem ao sistema de gestão, de uma forma organizada e estruturada.

1.1. Tag

As *tags* RFID estão englobadas na classe de dispositivos de rádio conhecida com *transponders*²².

O objectivo de uma *tag* é associar os dados a um objecto físico. Cada *tag* possui um mecanismo de memória para armazenar os dados e uma tecnologia para envia-los. Nem todas as *tags* possuem chips ou bateria, mas todas elas possuem uma antena.

Apenas existem duas características que são universais às *tags*: todas elas foram criadas para identificar os produtos e transmitir informação através de ondas de rádio.

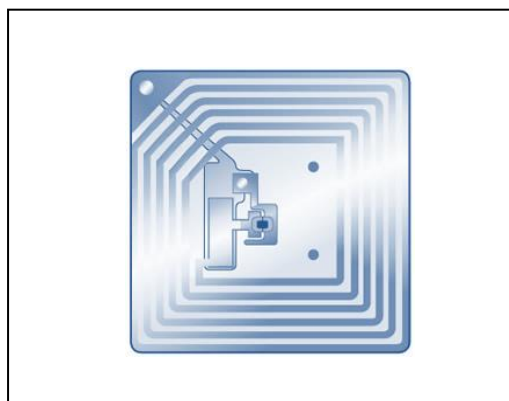
Existem, no entanto, outras características mas não são universais, tais como: a capacidade de serem desligadas através de um comando e nunca mais responderem a uma antena, a capacidade de serem regraváveis (uma ou mais vezes), possuírem protocolos de anti-colisão e encriptação e de seguirem os padrões de mercado (Thornton et al 2006).

Relativamente aos sistemas avançados, estes podem fazer um cálculo ou um processo de verificação e podem incluir transmissões de rádio codificadas para impedir que os dados sejam interceptados.

Como regra geral, a *tag* RFID, contém os seguintes componentes:

- Um circuito de codificação e decodificação;
- Uma unidade de memória;
- Uma antena;
- Uma fonte de energia;
- Módulo de controlo de comunicação;

Figura 1 | Descrição da Tag



Fonte: Elaboração própria

²² Um *transponder* é um transmissor de combinação e receptor que foram concebidos para receber sinais de rádio específicos e transmitir automaticamente uma resposta.

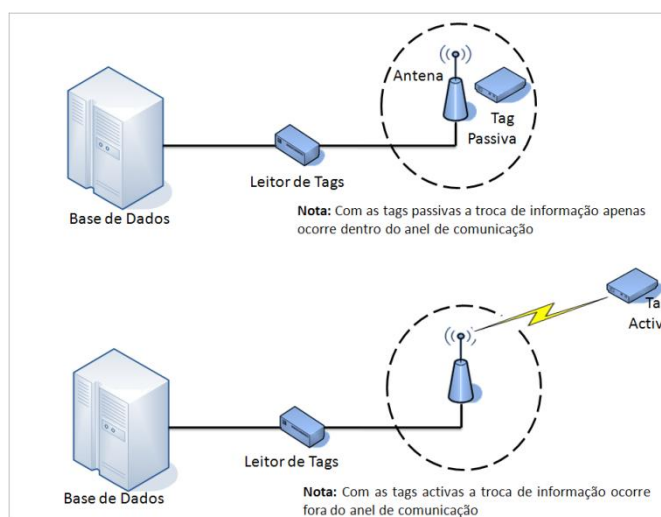
As *tags* dividem-se em duas categorias: activas e passivas (ver figura 2). As *tags* passivas não possuem qualquer bateria. Ao invés disso, elas retiram energia do sinal emitido pelo leitor, o qual cria corrente na antena da *tag*, possuem um raio de alcance de 6 metros. Logo, para que as *tags* funcionem, a etiqueta tem de estar próxima da antena, para aproveitar as propriedades electromagnéticas, que geram um pequeno impulso eléctrico, onde atribui energia para que a *tag* possa responder.

As *tags* RFID activas possuem um transmissor e a sua própria fonte de energia utilizada para alimentar os circuitos do micro-chip e para emitir o sinal para o leitor, possuem um raio de alcance de 30 metros.

As *tags* activas são de maiores dimensões em comparação com as passivas, devido à bateria interna que possui e que alimenta os circuitos integrados.

No quadro 1, podemos analisar de uma forma sistémica que existem diferenças substanciais entre as *tags* passivas e activas.

Figura 2 | Processo da Tag Passiva e Activa



Fonte: Adaptado de Thornton (2006)

Quadro 1 | Comparação entre tags passivas e activas

	RFID PASSIVO	RFID ACTIVO
Bateria	Não	Sim
Potência da Tag	Só no alcance do Leitor	Continua
Sinal Reader/tag	Forte/Fraco	Fraco/Forte
Alcance	6m	30m
Capacidade de Actualização	Apenas dentro alcance do Leitor	Actualização Permanente
Monitorização da área	Não	Sim
Velocidade de Acesso múltiplo	Elevada	Limitada
Nível de Segurança	Básico	Elevado
Impacto no processo de negócio	Elevado	Elevado
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Processos comerciais fixos • Segurança reduzida • Fraca capacidade de armazenamento de dados 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos comerciais dinâmicos • Segurança e fiabilidade • Maior capacidade de armazenamento
Memória	128 bytes	Acima de 128 Kb

Fonte: Adaptado de Gomes (2008)

Quando decidimos adoptar um sistema RFID, temos de decidir antes qual a frequência dos dispositivos RFID quer dos leitores, quer das *tags*. Essa decisão está dependente, dos níveis de performance que desejamos obter, do âmbito da aplicação, entre outros aspectos.

As frequências, que os dispositivos RFID, utilizam para poderem comunicar subdividem-se da seguinte forma (Sanghera, 2006):

1. **Baixa frequência (LF – *Low-Frequency*):** é utilizada para o controlo de acessos e identificação de itens, identificação de pessoas e animais, e imobilizadores de veículos.
 - a. O seu alcance é de aproximadamente 50 cm;
 - b. O seu poder de leitura é lento;
 - c. Sujeito a interferências exteriores do meio envolvente.
2. **Alta frequência (HF – *High-Frequency*):** é utilizado em situações onde as taxas de leitura e distâncias mínimas são necessárias. De acordo com as suas características é geralmente aplicado no controlo de acesso a edifícios, *tracking* de controlo de bagagens de mão e bibliotecas.
 - a. O seu alcance médio é aproximadamente de 3 metros;
 - b. A capacidade de frequência não consegue ultrapassar/transportar atrás de todos os tipos de materiais;
 - c. O seu poder de leitura é rápido quando comparado com LF.
3. **Frequência Ultra Alta (UHF – *Ultra High Frequency*):** em comparação com as anteriores, é a que oferece as maiores taxas de leitura e distância, e devido a estes aspectos é normalmente utilizada para inventários, para a gestão de armazéns.
 - a. O seu alcance chega até 9 metros;
 - b. Maior probabilidade de erro de leitura;
 - c. Devido à alocação de diferentes frequências entre os países do sistema UHF, poderá funcionar num e noutro não;
 - d. Poderá existir interferência com outros equipamentos que utilizem a mesma frequência.
4. **Microondas (*Microwave*):** é utilizado para identificação de veículos e tem alcance bem maior do que as outras frequências.
 - a. O seu alcance é superior a 10 metros;
 - b. Possui uma elevada taxa de leitura e de transferência de dados;
 - c. Reduzida performance perto da água e metal.

Segundo Sanghera, Paul (2006), as vantagens e desvantagens dos tipos de frequência típicos da aplicação do RFID (ver quadro 2), demonstra como algumas características dos sistemas RFID dependem da utilização de que tipos de frequência utilizam.

Quadro 2 | Características dos tipos de radiofrequência

	VANTAGENS	DESVANTAGENS	TÍPICAS APLICAÇÕES RFID
LF	--	Capacidade de leitura e velocidade de transmissão baixa	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de pessoas e animais, • Imobilizadores de automóvel
HF	Maior velocidade de leitura, dentro da distância limite, maior capacidade de transmissão	Necessita de mais energia	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo de acessos a edifícios • Controlo de Bagagem • Bibliotecas
UHF	Velocidade de leitura Maior facilidade de leitura a maior distancia Maior capacidade de informação	Não funciona muito bem perto da água e dos metais	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de itens • Elaboração de inventários • Armazéns
Microwave	Maior Velocidade de leitura e transmissão	Não funciona muito bem perto da água e dos metais	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação automática de veículos • Armazéns

Fonte: Adaptado Sanghera (2006)

O quadro 3, mostra a faixa de frequência que estão relacionados com os sistemas RFID, com frequência ISM. Os sistemas RFID utilizam diferentes frequências dentro do *radio frequency Spectrum* (30-300 kHz) baixa frequência (3-30MHz) e a alta frequência (300 MHz – 3 GHz) UHF e a Microwave frequência (1 GHz-300GHz).

Dependendo da faixa existem aplicações que atendem a diferentes necessidades como descrito abaixo no quadro comparativo.

Quadro 3 | Tamanho da radiofrequência que os sistemas RFID podem utilizar para tags passivas

	FAIXA DE FREQUÊNCIA	FREQUENCIA (ISM)	ALCANCE MÁXIMO
LF	30-300kHz	< 135kHz	90 cm
HF	3-30MHz	6.78MHz 8.11MHz 13.56MHz 27.125Mhz	3 m
UHF	300MHz – 3Ghz	433.92MHz 869MHz 915MHz	9 m
Microwave	3GHz – 300GHz	2.44GHz 5.80GHz	>10 m

Fonte: Adaptado Sanghera (2006)

No quadro 3, ainda possível ver o alcance máximo de uma *tag* passiva, que não possui a sua fonte de energia. Se olharmos para as *tags* activas estas operam 455MHz, 2,45 GHz ou 5,8GHz, tendo uma capacidade de 20 a 100 metros.

A EPCGlobal e Sanghera (2006), definem um padrão, no sentido do seu armazenamento, segundo classes:

- **classe 0:** *tags* passivas de apenas leitura;
- **classe 0+:** *tags* passivas com possibilidade de escrita (única) utilizando o protocolo de classe 0;
- **classe 1:** *tags* passivas com possibilidade de escrita (única);

- **classe 2:** *tags* passivas com funcionalidades adicionais como encriptação;
- **classe 3:** *tags* regraváveis e semi-passivas como sensores e *tags* com baterias;
- **classe 4:** *tags* regraváveis activas com possibilidade de comunicação ponto-a-ponto com outras *tags*;
- **classe 5:** *tags* e leitores que podem activar classes *tags* 1, 2 e 3 e podem comunicar-se com *tags* classes 4 e 5.

Desta forma, para escolher a *tag* correcta para cada aplicação, necessitamos de considerar diferentes factores, como a frequência que vamos utilizar, a capacidade de leitura, a capacidade de armazenamento, o tamanho da *tag*, as condições do meio envolvente e a legislação a respeitar.

1.2. Leitor de tags

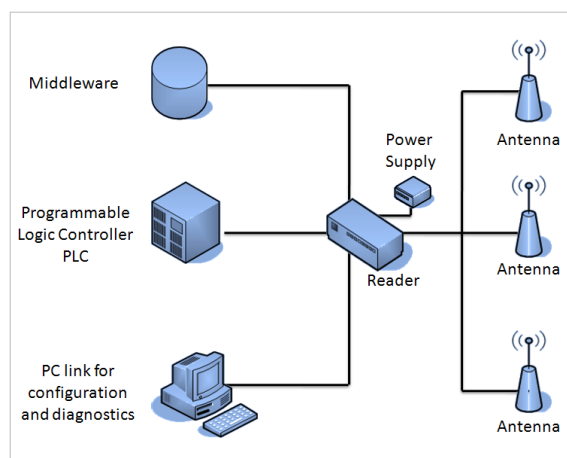
Segundo Paul Sanghera (2006), o leitor é um componente que recolhe a informação provinda das *tags* e que envia para um sistema *host*²³. O processo de recolha de informação da *tags* chama-se leitura de *tags*. O leitor possui um *software* que controla as antenas e transfere os dados recebidos para um nível superior do sistema. Os leitores podem-se conectar com *local area networks* (LAN), *wireless local area networks* (WLAN) e outros interfaces no processo de transferência de dados (Hansen & Gillert, 2008).

Os leitores conectam-se às antenas e emitem um sinal electromagnético para estabelecer a comunicação com as RFID *tags*, passando de antena em antena, individualmente, contidas em qualquer objecto (ver figura 3).

Segundo Hansen, Wolf-Ruediger & Gillert, Frank (2008), existem diferentes tipos de sistemas de leitor de *tags*/antenas conforme são descritas abaixo:

- **Leitores de portão** – As antenas de leitor são presas a um portão pelo qual podem passar as paletes ou podem ser transportados por um camião. O factor crítico aqui é identificação segura a distâncias grandes com várias posições e orientações das etiquetas. Um leitor de portão consiste tipicamente num leitor e quatro antenas (duas em cada lateral do portão).
- **Os leitores compactos** – aqui a antena e o leitor são conjuntos. Este tipo de leitor é uma alternativa barata a um leitor de portão quando as distâncias de etiqueta forem relativamente curtas.

Figura 3 | Sistema típico de conexão de leitor/antena – um leitor RFID com 3 antenas



Fonte: Adaptado de Hansen & Gillert (2008)

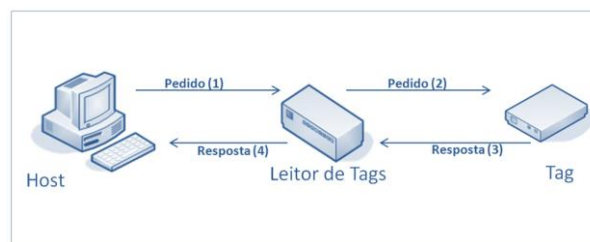
²³ O *host* consiste numa máquina ou computador conectado a uma rede através de um endereço IP (*Internet Protocol*)

- **Leitores para veículos** – são por exemplo leitores que se montam dentro dos camiões para verificar a sua carga.
- **Os leitores Móveis** – estes leitores conseguem transmitir e ler automaticamente as *tags*, via *Wireless* (GSM ou WAN) ou armazena a informação na memória embutida. E numa fase posterior, são transferidos os dados.
- **Os leitores introduzidos nos telemóveis** – os telemóveis podem ser configurados como leitores de RFID, e agir como tal, ou como *tags*. Esta é uma solução económica que é significativa para aplicações com o consumidor (como transacções de pagamento em sistemas de transporte público).

De acordo, com cada tipo, de utilização surgem exigências adicionais. Por exemplo, os leitores de portão têm de manter uma determinada temperatura para evitar a humidade e possuir protecção contra o pó.

O leitor identifica e rastreia os itens, que possuem *tags* e recolhe a sua informação. Como podemos verificar na figura 4, o leitor de *tags* é o centro da acção.

Figura 4 | Processo de recolha de informação do leitor de *tags*



Fonte: Adaptado Sanghera (2006)

A sequência lógica da recolha de informação passa pelas seguintes etapas:

1. O leitor de *tags* recebe um pedido de informação proveniente do sistema *host*;
2. O Leitor envia um pedido de informação para a *tag*, dentro do seu alcance;
3. A *tag* responde de acordo com o pedido de informação;
4. O leitor de *tags* envia a informação recolhida da *tag* e envia para o sistema *host*.

O leitor de *tags* possui a capacidade de transmitir energia por meio de ondas electromagnéticas através de antenas embutidas ou não. É através dessas antenas que a *tag* capta a onda enviada e converte em energia, energia esta que é utilizada para transmitir informação armazenada e que posteriormente reenvia para outros sistemas.

A comunicação entre a *tag* e o leitor faz-se através da utilização da radiofrequência, sendo que o elemento antena, é primordial e sendo que as suas características se modificam de acordo com os fornecedores. Alguns leitores utilizam a mesma antena para receber a informação, outras utilizam sistemas independentes.

A antena pode ser uma parte integrante do leitor, ou pode ser um dispositivo separado. Outra das partes comuns nos leitores de *tags* é a capacidade de interface, através das portas *Ethernet*

disponíveis, da capacidade de codificar e decodificar o circuito de criptografia, a sua capacidade de alimentação e o controlo de circuitos de comunicação (Thornton et al 2006).

O leitor de *tags* é de diferentes tipos de acordo com os requisitos de aplicação. De acordo com estes tipos de categorização eles seguem estas duas diferentes classes:

- **Leitura apenas** – procede a leitura de informação armazenada na *tag*, e não pode escrever informação na *tag*.
- **Leitura e escrita** – podem escrever informação adicional na *tag*.

De acordo com as suas funções o leitor de *tags* possui as seguintes funções:

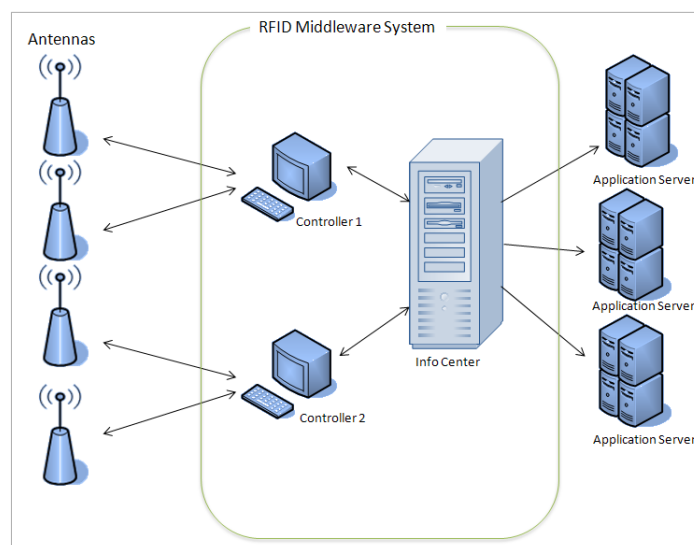
- **Subsistema de comunicação com o *host*:** é responsável pelo protocolo de comunicação com o *host*, independentemente do meio de comunicação (*ethernet*, *serial*, *wireless*, *bluetooth*, etc.) para receber e enviar os comandos;
- **Comandos de leitura:** cada leitor tem um conjunto de comandos que possibilitam que as aplicações conectadas verifiquem o estado do leitor, requisitar lista de *tags* lidas, controlar as configurações relativas aos seus subsistemas físicos (como controlo de potência das antenas, os parâmetros de configuração da rede, etc.);
- **Controlador das antenas:** é responsável pelo protocolo e pela lógica de como os leitores interrogam as *tags* e controlam as antenas, este sistema controla o subsistema de RF e implementa os protocolos configurados para a comunicação com as *tags*.
- **Gestor de eventos:** um evento é quando uma *tag* é detectada pelo leitor. Este subsistema é responsável por filtrar o que julga importante reportar ao *host*, dependendo da sua configuração pode eliminar duplicações, e realizar filtros mais complexos, minimizando o tráfego na rede;

1.3. Middleware

Middleware é um *software* que é responsável pela gestão dos leitores e da informação que provém das *tags* e que posteriormente passa para o *host*. *Middleware* encontra-se no meio do fluxo de dados entre o leitor e o *host*, e faz gestão do fluxo de informação entre eles.

Adicionalmente extrai a informação que provém das *tags* e faz a gestão do fluxo de dados até ao *host*, *middleware* desenvolve funções tão básicas como filtrar e integrar e controlar o leitor (ver figura 5).

Figura 5 | Plataforma RFID Middlewarea RFID Middleware



Fonte: Elaboração própria

O *host* pode possuir uma plataforma comercial standard, como SQL, My SQL, *Oracle*, *Postgres*, ou qualquer outro produto semelhante. Dependendo sempre da aplicação que corre num computador, e o sistema global de comunicação que cada organização possui (Sanghera, 2006).

O *middleware* é um termo que quando aplicado à tecnologia da informação pode ser definido como uma ferramenta que conecta diferentes ambientes tecnológicos. É também uma ferramenta de *software* que serve para integrar sistemas, ou seja, as diferentes camadas que compõem o ambiente das TI, como por exemplo: a comunicação, a distribuição e o controlo das mensagens, de processos relativos ao fluxo de trabalho (Quental, 2006).

O *middleware* é um componente crítico da infra-estrutura de RFID, que integra a rede, com os sistemas aplicativos empresariais. Além de gerir um grande número de dispositivos RFID e outros sensores o *software* RFID pode também agregar grande volume de processos de dados de RFID e transformá-lo em eventos e daí permitir a tomada de decisão com maior rapidez (Hansen & Gillert, 2008).

O termo *middleware* tem sido aplicado de forma tão abrangente, não só na tecnologia RFID, mas em todo o âmbito das TIC, que começou a perder o seu significado real.

Segundo Hunt et al, (2007) o *middleware* RFID tem quatro funções principais:

- **A recolha de dados** – o *Middleware* é o responsável pela extracção, agregação, filtragem, tratamento de dados provenientes dos diferentes leitores RFID. Ele assume o papel de “amortecedor” entre os volumes de dados brutos que são recolhidos pelos leitores de RFID e a quantidade relativamente pequena de dados que é exigido pela empresa. Por exemplo, estima-se que a Wal-Mart devido ao elevado número de *tags* que possui e ao seu nível de movimentação crie dois *terabytes* de dados brutos a cada segundo.

- **Encaminhamento de dados** – o *middleware* facilita a integração das redes de RFID com sistemas empresariais existentes. Por outras palavras, o *middleware*, determina o local para onde se devem destinar os dados. Por exemplo, alguns dos dados recolhidos pelo leitor podem ser conectados a um sistema de gestão de armazém, para manter o controlo do *stock*, enquanto os outros dados podem ser dirigidos para outro aplicativo e gerar uma encomenda.
- **Gestão de processos** – o *middleware* pode ser utilizado para criar eventos de acordo com as regras de negócio. A plataforma tecnológica é responsável por iniciar esta transferência, que passaria a ordem de compra para o sistema de *middleware*, que seria então capaz de localizar as especificações bem como a localização *dock door* onde a paleta está e proceder à inscrição de venda. Outro dos eventos e processos que podem ser geridos pelo *middleware* incluem a transferência não autorizada, o inventário inesperado, baixo nível de stocks, ou ruptura de stocks.
- **Gestão de dispositivos** – o *Middleware* é utilizado também para controlar e coordenar os leitores. Uma empresa com uma grande área de venda/armazém pode ter centenas ou milhares de diferentes tipos e marcas de leitores espalhados pela sua rede. A monitorização destes leitores irá manter o controlo do status de cada dispositivo, ao nível do *middleware* uma vez que a este nível seria mais eficaz e eficiente. No entanto, a gestão e monitorização pode ser efectuada remotamente através do *middleware*.

Na verdade, a existência do *middleware*, desencadeou a capacidade de automatizar os processos, que anteriormente não eram possíveis como a tecnologia do código de barras, uma vez, que esta dependia da intervenção humana.

No entanto, para isto acontecer a este nível de automação, exige que os leitores sejam geridos e monitorizados remotamente, tendo em atenção, a diferenciação de sistemas, máquinas e redes, uma vez que poderá comprometer a infra-estrutura, caso não exista um *middleware* a filtrar os eventos sem significado.

ANEXO 5

DIFERENÇAS ENTRE O CÓDIGO DE BARRAS E RFID TAGS

1. Código de Barras versus RFID

Segundo um estudo realizado, White et al, (2007), conclui-se que, embora o RFID possa oferecer um melhor desempenho operacional do que o código de barras já existente, a tecnologia RFID foi considerada menos confiável na sua execução.

A tecnologia de RFID, tem criado uma onda de artigos e pesquisas que elogiam esta nova tecnologia, sendo que grandes empresas, tais como: Tesco, Marks & Spencer, a Wal-Mart, Prada, foram apenas algumas das que já começaram a utilizar esta nova tecnologia.

Algumas empresas adoptaram esta tecnologia para a identificação de acessos dos funcionários a edifícios e a áreas restritas, no entanto, os funcionários reagiram com receio e preocupação relativamente à sua privacidade, e por este motivo, alguns dos projectos têm sido cancelados (Hamblen., 2007).

Um dos maiores benefícios da utilização da tecnologia RFID é a capacidade de *tracking* do produto em toda a cadeia de abastecimento, esta é uma das vantagens mais atraentes para as empresas, uma vez que com o pleno conhecimento cadeia, será possível atingir níveis de eficiência maiores, reduzindo assim o desperdício, roubo e erros. (Karkkainen, 2003).

O elevado custo de adopção desta tecnologia prende-se essencialmente com o custo das tags, mas este factor não será factor de relevância para a não adopção, uma vez que as grandes insígnias possuem a capacidade de passar esses custos para os fornecedores. Vejamos o caso da Wal-Mart que exigiu aos seus maiores fornecedores a inserção de tags RFID nos produtos (Hamblen, 2007).

No entanto, existem outros custos associados à adopção da tecnologia RFID, estes custos incluem a definição de normas de funcionamento, a preocupação com a privacidade do consumidor, a integração tecnológica, armazenamento de dados, manutenção de *hardware* e *software*, os custos de actualização e a formação dos funcionários que, no entanto, podem muitos deles serem absorvidos pelas vantagens de adopção da nova tecnologia.

Dada a sensibilidade que possui relativamente aos líquidos e aos metais, será certamente, uma das barreiras existentes, mas que serão resolvidas ao longo do tempo, com o desenvolvimento da tecnologia.

Poderá ver resumidamente, no quadro 1, as principais diferenças entre os tradicionais Código de Barras (linear), a nova geração de 2D (códigos de barras bidimensional) e as tags RFID.

Quadro 1 | Diferenças entre o código de barras e o RFID tags

ATTRIBUTE	Traditional (Linear) Bar Codes	Two-Dimensional (2D) Bar Codes	RFID Tags
Data Capacity	Up to 24 characters	Up to 2000 characters	Several thousand characters
Reading Requirements	Line of sight required	Line of site required	No line of site (may be impacted by metals, liquids and other factors)
Durability	Paper labels subject to wear/damage	Paper labels subject to wear/damage	Less subject to environmental damage; may last for years, depending on the type of tag
Efficiency	A single bar code can be scanned at a time	Even more limited than linear bar codes, as the scan takes longer, depending on the amount of data	Allows unattended identification; Multiple tags can be read in parallel (however, in practice this is still an unreliable process); Sensing systems can proactively identify an object, which is not possible with bar codes
Read-Write	No	Limited – requires printing a new label	Yes, with some types of tags
Reading process	Can be read automatically, but generally only if the item is moved by a conveyor or similar material handling device past a scanner	Can be read automatically, but generally only if the item is moved by a conveyor or similar material handling device past a scanner	Can be read automatically; active RFID tags can actually broadcast their presence to readers
Security	Little/none: counterfeiting is easy	Data can be encrypted; not really considered for large scale tracking systems	Offers a variety of potential security features that encrypt data and make counterfeiting difficult
Standards-based?	Yes	Yes	Yes, but still In some flux
Cost	1-10 cents for most paper labels; basically free when printed as part of the packaging	1-10 for most paper labels	Currently 10-20 cents for EPC type tags, tags for other applications such as asset tracking can cost \$1.00 to as much as \$100.00

Fonte: SCDigest/Real RFID – SupplyChainDigest²⁴

É de referir que é difícil resumir os atributos da utilização da RFID tags, uma vez que existem variados tipos e marcas com utilização de frequências diferentes, sendo que cada um foi concebido para uma determinada aplicação. No entanto, a nível geral, a quadro 2, resume uma visão sólida das capacidades e atributos da tecnologia RFID.

²⁴ <http://www.scdigest.com/> / RFID Basics: Understanding the Difference Between Bar Codes and RFID - Abril 2008 - Acedido Novembro de 2009

Quadro 2 | Vantagens do RFID

ATTRIBUTE	Operational Potential	Economic Benefit
No line of site requirement	Automate processes	Reduced labor cost for manual scans
Unattended identification	Reader network can automatically identify objects either at rest or in motion	Enable tracking that is difficult/cost prohibitive with bar codes; ensure tracking occurs
Data capacity	Provide additional item tracking information (lot, batch, etc.) or even work/repair histories	Reduced need for internal system integration. improved granularity of trace-ability data and inventory management
Read-write	Related to data capacity - tag can serve as a portable database	Reduced systems integration (internal and external) , ability to operate even if business application becomes unavailable: reduce data storage
Reading speed	Higher speed material handling processes, or reads of multiple items simultaneously	Greater system throughput; elimination of manual processes labor for repetitive scans
Durability	“Permanently” tag assets or reusable containers; track items that must withstand harsh environmental conditions	Eliminate time/labor associated with re-labeling items/assets over time; track assets/items that are not well-suited to use of bar codes.

Fonte: SCDigest/Real RFID – SupplyChainDigest²⁵

O código de barras é um sistema de codificação já implementado e enraizado no mercado, e aceite pela maioria dos clientes, sendo um sistema fácil de implementar, no entanto, a tecnologia RFID, apesar de estar presente na vida dos consumidores, não é aceite com a mesma facilidade, talvez devido à falta de informação que muitos dos consumidores possuem. A tecnologia RFID, consegue obter resultados mais alargados do que o código de barras, e com isso obter mais benefícios, tais como:

- Eliminação de erros de escrita;
- Eliminação de erros de leitura;
- Eliminação de erros de recolha de dados;
- Identificação de produtos em simultâneo;
- Capacidade de efectuar tracking de produto;
- Maior segurança do sistema;
- Operação sem contacto e sem campo visual;

Concluindo, a tecnologia RFID, obviamente não irá substituir o código de barras em todas as áreas de negócio, estando a sua adopção condicionada à rentabilidade que esta tecnologia poderá originar na estrutura de cada organização.

²⁵ <http://www.scdigest.com/> RFID Basics: Understanding the Difference Between Bar Codes and RFID - Abril 2008 - Acedido Novembro de 2009

ANEXO 6

IDENTIFICAÇÃO DOS *PLAYERS* DA DISTRIBUIÇÃO

1. Identificação dos *Players* da Grande Distribuição presentes em Portugal

O Grupo Carrefour, o segundo maior a nível mundial, nunca conseguiu alcançar a liderança no mercado português, desde a sua entrada em 1990, e com a sua saída do mercado português, a liderança ficou nas mãos de dois grandes *players* nacionais, o Modelo Continente e a Jerónimo Martins.

Deste modo, a presença em grandes superfícies comerciais contribuiu para que o Carrefour, não conseguisse atingir os valores esperados, mas o número de licenciamentos de novos hipermercados foi outro dos factores, porque estiveram alguns anos congelados. E de acordo, com a estratégia do grupo francês, não possuir uma posição de liderança no mercado português, era um facto que contradizia a realidade de outros países.

1.1. Sonae Distribuição

Sonae iniciou a sua actividade em Portugal em 18 de Agosto 1959, no sector dos produtos derivados de madeira, mais especificamente como produtor de painéis decorativos de alta pressão. Os negócios da Sonae²⁶ cresceram de forma contínua até à década de 80, ocasião em que se iniciou o processo de diversificação, através da aquisição de uma cadeia de supermercados, seguida da abertura do primeiro hipermercado em Portugal, na cidade de Matosinhos.

Figura 1 | Logo da Sonae Distribuição



Presentemente, a Sonae é uma empresa de retalho, com duas grandes parcerias ao nível dos centros comerciais e telecomunicações. As várias empresas são geridas de forma independente, por equipas de gestão em dedicação total, que desenvolvem estratégias baseadas nos seus próprios factores de geração de valor acrescentado.

A área do retalho encontra-se agora dividida em:

- **Retalho Alimentar**

- A área de retalho alimentar da Sonae é hoje uma referência no mercado, após ter iniciado uma verdadeira revolução nos hábitos de consumo e no panorama comercial português, com a implementação do primeiro hipermercado em Portugal, em 1985 (Continente de Matosinhos).
- O Modelo Continente é líder de mercado nacional, no retalho alimentar, com um conjunto de formatos distintos.
 - Continente (hipermercados), Modelo (mini-hipermercados e supermercados), Bom Bocado (cafeterias), Área Saúde (parafarmácias) e Book.it (livraria/papelaria).

- **Retalho não Alimentar**

- A Sonae Retalho Especializado é a sub-holding na área do retalho não-alimentar e detém um universo de insígnias que detêm posições de referência nos respectivos segmentos de mercado. A oferta é bastante diferenciada:

²⁶ Segundo informação, presente no website, em www.sonae-distribuicao.pt, Agosto de 2009

- SportZone (equipamento e vestuário desportivo), Worten (electrodomésticos e electrónica de consumo), Vobis (equipamento informático), Modalfa (vestuário), Zippy (vestuário de bebé e criança), Worten Mobile (telecomunicações móveis) e Loop (calçado).

Tendo em conta o âmbito desta dissertação afigura-se pertinente focar iremos focar-nos apenas nas insígnias Continente e Modelo/Modelo Bonjour.



Figura 2 | Logo insígnia Continente

A insígnia Continente, foi a primeira cadeia de hipermercados em Portugal, e desde então permanece como referência no sector de retalho alimentar do país.

As suas lojas, encontram-se localizadas em grandes superfícies das principais cidades portuguesas. A marca Continente assume hoje elevado grau de notoriedade, junto da população portuguesa, possuindo um posicionamento de preços muito competitivo, aliado à variedade de produtos e serviços de que dispõem.



Figura 3 | Logo insígnia Modelo e Modelo Bonjour

A insígnia Modelo, possui hipermercados, com aproximadamente 2.000 m² localizados em focos populacionais de média dimensão, bem como supermercados de conveniência e proximidade com cerca de 800m² de área de venda e vocacionados para as compras mais frequentes do dia-a-dia. Com um núcleo muito forte na área alimentar e de deprecíveis, as lojas aliam de forma positiva a proximidade às características

de variedade dos produtos

As lojas Modelo inserem-se predominantemente em pequenos centros comerciais *stand-alone* com parque de estacionamento, que apresentam uma oferta complementar na área do vestuário, dos electrodomésticos e da electrónica de consumo. Contam igualmente com parafarmácias e pequenas unidades de serviços (lavandarias, telecomunicações, revelação de fotografias, etc).

No retalho alimentar, a Sonae Distribuição, no ano de 2008, possuía 38 lojas com insígnia Continente, com uma área de venda de 275000m², e um volume de negócios 1541 milhões de euros, e um total 117 lojas com a insígnia Modelo e Modelo Bonjour, perfazendo uma área de venda de 206000m² e um volume de negócios na ordem dos 1339 milhões de euros.

1.2. Jerónimo Martins

A actividade do Grupo Jerónimo Martins²⁷ na área da distribuição alimentar em Portugal iniciou-se entre o final da década de 70 e o início da década 80.



Figura 4 | Logo do Grupo Jerónimo Martins

²⁷ Segundo informação, presente no website, em www.jeronimomartins.pt - Acedida em Agosto de 2009

Envolvendo as operações nos formatos de retalho e grosso, Jerónimo Martins possui as seguintes insígnias:

- Pingo Doce (supermercados, hipermercados e médias superfícies);
- Recheio (cash & carry e Plataformas de food service).

É de salientar que o forte crescimento da insígnia Pingo Doce foi devido à incorporação do Plus, da reconversão da insígnia Feira Nova em Pingo Doce, aquisição das lojas Plus e da abertura de novas lojas, perfazendo um total de 350 lojas²⁸.

O portfólio do Grupo Jerónimo Martins inclui, ainda, uma área de negócio vocacionada para Serviços de *Marketing*, Representações e Restauração onde se inclui a Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo que representa em Portugal marcas internacionais, algumas delas ocupando posições de liderança na área alimentar de grande consumo, na cosmética selectiva e na cosmética de grande consumo (através da sociedade PGJM):

- a cadeia de retalho especializado Hussel com 18 lojas para comercialização de chocolates e confeitaria;
- a Caterplus que comercializa e distribui produtos alimentares específicos para o Food Service.

A Jerónimo Martins Restauração e Serviços que se dedica ao desenvolvimento de projectos no sector da Restauração e que inclui:

- a cadeia de quiosques de café Jeronymo;
- o restaurante Chili's;
- a geladaria Ben & Jerry;
- a Olá.

Tendo em conta o âmbito desta dissertação afigura-se pertinente focar apenas na insígnia Pingo Doce.



Figura 5 | Logo insígnia Pingo Doce

Nascida em 1980 a cadeia Pingo Doce tem, ao longo destas décadas, consolidado a sua posição, de norte a sul, como o local ideal para as compras do dia-a-dia.

A insígnia Pingo Doce, possui supermercados, hipermercados e médias superfícies, sendo que hipermercados e médias superfícies advêm da reconversão da insígnia Feira Nova. As lojas Pingo Doce estão localizadas junto a zonas populacionais de média dimensão.

Em 2007, o Pingo Doce continuou a afirmar-se como um dos principais motores de crescimento de Jerónimo Martins, contribuindo com um aumento das vendas de 17,5% que ultrapassou os 1.100 milhões de euros.

²⁸ Segundo informação, presente no website, em www.pingodoce.pt - Acedida em Agosto de 2009

Também a Marca Própria registou um forte crescimento de 35,9%, sendo que o Pingo Doce foi a primeira Companhia do mundo, na área da Distribuição, juntamente com o Recheio, a certificar a actividade de desenvolvimento e de acompanhamento de Marca Própria.

1.3. Grupo Auchan

O Grupo Auchan²⁹ é, em Portugal, o herdeiro da experiência do Grupo Pão de Açúcar, primeiro Grupo na área da Distribuição Moderna no nosso País e que marcou o mercado Português com algumas das mais importantes inovações do sector. O primeiro Supermercado Pão de açúcar em Portugal surge em Lisboa no ano 1970.



Figura 6 | Logo Grupo Auchan

Em Portugal, o Grupo Auchan tem 3 actividades:

- Hipermercados;
- Banco;
- Imobiliária.



Figura 7 | Logo insígnia Pão de Açúcar

Actualmente, o Grupo Auchan, em Portugal, assume a gestão da cadeia de hipermercados Jumbo e supermercados Pão de Açúcar, constituídas por um parque de 26 lojas – 19 da insígnia Jumbo e 7 da insígnia Pão de Açúcar – com uma área total de 169.554 m², e ainda 18 Lojas BOX, 12 gasoleiras Jumbo, 16 espaços Saúde e Bem-estar, 2 Ópticas Jumbo e 1 Loja Jumbo Natureza.

O Grupo Auchan é a primeira empresa da distribuição moderna em Portugal e a segunda no mundo a obter a certificação em responsabilidade social (Norma SA 8000).

Em 2007, o valor das vendas do Grupo em Portugal ascendeu a 1280 milhões de Euros, o que representou um acréscimo sobre as vendas realizadas em 2006 de 7,2%. Em 2008, o Grupo Auchan Portugal alcançou um volume de vendas brutas de 1300 milhões de euros, em termos consolidados na actividade hipermercados. Este valor representa um acréscimo de 13,5 por cento sobre as vendas realizadas em 2007.

O Grupo Auchan é o 13.º grupo mundial e o 3.º em Portugal no sector da grande distribuição. Gere a cadeia de hipermercados Jumbo e mini - supermercados Pão de Açúcar.

Tendo em conta o âmbito desta dissertação afigura-se pertinente focar apenas na insígnia Jumbo.



Figura 8 | Logo insígnia Jumbo

A insígnia Jumbo, possui 19 lojas espalhadas por Portugal Continental, presente nas principais cidades do país. E está instalado em Portugal à vários anos, sensivelmente desde 1988.

Desde sempre, o Grupo Auchan tem desempenhado um papel determinante no desenvolvimento e modernização do sector da distribuição portuguesa.

²⁹ Segundo informação, presente no website, em <http://corporate.lc.jumbo.pt/GrupoAuchan> - Acedida em Agosto de 2009

A introdução de leitura óptica nas caixas das lojas do Grupo conduziu à implementação dos códigos de barras em Portugal. A criação de uma linha de produtos de qualidade de Marca Auchan e a introdução da linguagem Braille, em alguns dos produtos de grande consumo, foram outras das inovações que o Grupo introduziu no sector.

1.4. Grupo Schwarz

De acordo com, a informação³⁰ dada pelo CEO do Grupo Schwarz, Klaus Gehrig, ao Lebensmittel Zeitung, afirmou que as vendas líquidas do grupo alemão a nível internacional registaram uma subida significativa, ficando muito perto dos 50 mil milhões de euros no ano fiscal 2007 (terminado a 29 de Fevereiro), quando comparadas com os 44 mil milhões de 2006.

O Grupo Schwarz detém duas insígnias:

- Lidl
- Kaufland

Tendo em conta o âmbito desta dissertação afigura-se pertinente focar apenas na insígnia Lidl

A empresa Lidl tem origem nos anos 30, foi fundada no sul da Alemanha e chamava-se Lebensmittel - Sortimentsgrosshandlung.

Actualmente, a Lidl está entre os 10 primeiros da distribuição alimentar na Alemanha. As suas lojas encontram-se espalhadas por toda a Europa, em quase todos os países, tendo empresas autónomas em cada país responsável pela sua gestão.



Figura 9 | Logo insígnia Lidl

Após a abertura das primeiras lojas Lidl na zona de Ludwigshafen nos anos 70, a empresa decidiu expandir-se para toda a Alemanha até aos finais dos anos 80 mas a sua internacionalização deu-se apenas no início dos anos 90. Hoje, existem lojas em quase todos os países da Europa.

São uma empresa em franco crescimento, para além das fronteiras da Europa e de sucesso na área da distribuição alimentar, o que denota a vontade de crescer ainda mais.

Segundo dados da APED³¹, a Lidl abriu mais 18 lojas até ao final de 2008, sendo que em 2007 detinha apenas 197 lojas, perfazendo 215 lojas presentes em Portugal.

1.5. Grupo Carrefour

O Grupo Carrefour está presente em 30 países, com a marca Carrefour, criada em 1963, é orientada para o desenvolvimento local. O seu nível de expansão do negócio à escala global e

³⁰ www.hipersuper.pt – Vitor Jorge – 15 de Abril de 2008 - acedida Março de 2009

³¹ Ranking 2008 - APED

os seus expressivos números são resultados que apontam para o êxito empresarial da política do Grupo³².

Possuem sensivelmente 15 000 pontos-de-venda nos países da Europa, 1096 na América Latina e 520 na Ásia, o Grupo ocupa o 1º lugar no mercado europeu e a 2ª posição como rede distribuição no mundo.

O modelo de negócio é segmentado por lojas de comércio, em diferentes formatos hipermercado, supermercado, hard discount (no Portugal, opera com a insígnia Dia%/MiniPreço) e conveniência.

Para manter esta perspectiva de satisfação e de fidelização dos consumidores, assegura-se que a universalização da marca esteja sempre de acordo com diversidade das necessidades dos clientes.

Em 2007, os resultados mundiais tiveram grande repercussão, o lucro operacional cresceu 3,4% em relação ao ano anterior, atingiu 3,291 mil milhões de euros. Esta escala, de valor do negócio, denota o nível de notoriedade da marca.

As lojas Carrefour, em Portugal, foram adquiridas pela Sonae distribuição em Julho de 2007, devido a este facto, a insígnia Carrefour não fará parte do estudo.

O Grupo DIA é uma cadeia de distribuição que nasceu em Espanha em 1979 com a inauguração da sua primeira loja em Madrid.

Consolidado como líder e referência no sector da distribuição, o Grupo DIA é hoje uma multinacional espanhola integrada desde o ano 2000 no Grupo Internacional Carrefour, o primeiro grupo de distribuição da Europa e o segundo do mundo, com uma facturação bruta de 108.629 milhões de euros e implantação em 33 países.

No encerramento do exercício de 2008, possuía 6.252 lojas da companhia distribuídas por Espanha, França (sob a insígnia ED), Portugal (sob a insígnia Minipreço), Grécia, Turquia, Argentina, Brasil e China.

Destas, 4.795 são lojas próprias e 1.457 funcionam em regime de franchising, dados que convertem a DIA na quinta empresa de franchising na Europa.

Parte da estratégia de implantação do Dia Portugal, passou pela aquisição da cadeia MiniPreço, em 1998, o que representou, aproximadamente, uma duplicação do número de lojas que o grupo detinha em Portugal.



Figura 10 | Logo do Grupo Carrefour



Figura 11 | Logo insígnia Dia



Figura 12 | Logo insígnia MiniPreço

³² Segundo informação, presente no website, em www.carrefour.com - Acedida em Agosto de 2009

Actualmente a actividade da Dia Portugal desenvolve-se através de dois centros regionais Norte e Sul, sediados no Porto e em Lisboa.

O Dia Portugal possui hoje 443 lojas MiniPreço (348 próprias e 95 franquias) que geraram um volume de vendas superior a 796 milhões de euros. As lojas estão localizadas junto de núcleos habitacionais, são fundamentalmente lojas práticas e sem luxos, que oferecem uma gama completa de produtos de primeira necessidade.

Possuem dois tipos de lojas:

- Lojas urbanas – que privilegiam a proximidade ao consumidor; no interior das localidades e acessíveis, proporcionando uma compra diária, cómoda e económica.
- Lojas Parking – que privilegiam a amplitude, quer a nível do sortido, que a nível do espaço de venda. Estão posicionadas nos arredores das localidades. Possuem uma gama de produtos maior, permitindo uma compra mais alargada.

Tendo em conta o âmbito desta dissertação afigura-se pertinente focar apenas na insígnia MiniPreço.

1.6. El Corte Inglés

El Corte Inglés³³ foi fundado em 1934, por Ramón Areces, comprou uma alfaiataria (que havia sido fundada em 1890) localizada numa das ruas mais centrais de Madrid, a calle Preciados, e abriu uma sociedade limitada.



Figura 13 | Logo da insígnia El Corte Inglés

Depois da morte de Areces em 1989, seu sobrinho Isidoro Álvarez foi nomeado sucessor e tornou-se rapidamente num dos mais influentes empresários espanhóis.

Em 1995, El Corte Inglés comprou seu único sério rival, as Galerías Preciados.

A 29 de Junho de 2001 a empresa Hiperacor, S.A. – pertencente ao grupo El Corte Inglés S.A. – adquire cinco hipermercados à sociedade Carrefour, S.A., incluídos no seu plano de desinvestimentos, assim como as galerias comerciais correspondentes. Os cinco hipermercados estão localizados em Burgos, Valladolid, Avilés, Sevilha e Málaga. No dia 2 de Julho do mesmo ano, uma segunda-feira, estes hipermercados abriram ao público sob a insígnia Hiperacor.

O El Corte Inglés, tem a sua actividade enquadrada numa actividade de Grande Armazém, com uma estrutura por departamentos, grande variedade de artigos, atendimento personalizado e múltiplos serviços à disposição dos seus clientes

³³ Segundo informação, presente no website, em www.elcorteingles.pt - Acedida em Agosto de 2009

A expansão internacional do grupo começou em 2001, em Portugal, com a abertura de uma grande loja em Lisboa, seguida em 2006 pela abertura de outra unidade em Vila Nova de Gaia.

O grupo não se limita às lojas de departamento, mas é composto de diversas empresas, como Viajes El Corte Inglés (agência de turismo), Hipercor (hipermercados), Opencor (loja de conveniência), Supercor (supermercados), Informática El Corte Inglés, Sfera (rival da Zara), entre outras.

O El Corte Inglés, detêm a Cadeia de Supermercados - Hipercor, cadeia esta, que complementa uma vasta oferta de produtos de alimentação com artigos de lazer, perfumaria, drogaria e complementos para o lar. Oferece ainda serviços como cafetaria, envio ao domicílio, pedidos telefónicos, revelação de fotografias, entre outros.

O El Corte Inglés investiu cinco milhões de euros para inaugurar um supermercado Supercor no Parque das Nações, em Lisboa, e reforçar a oferta da empresa no sector da distribuição alimentar. O mais recente espaço do retalhista espanhol, que inclui o Club del Gourmet, abre portas hoje e está aberto todos os dias. O estabelecimento ocupa 1.600 metros quadrados, 400 dos quais afectos ao Club del Gourmet.

A cadeia El Corte Inglés pretende abrir mais espaços deste tipo nas principais cidades portuguesas e a expansão continuará em Cascais, local que receberá o próximo Supercor, de acordo com o Diário de Negócios³⁴.

O volume de vendas da empresa foi de 389,33 milhões de euros, mais 12,3% em relação a 2006.

No que toca ao Grupo, o exercício de 2007 significou um volume de negócios consolidado de 17.898 milhões de euros, registando uma subida de 4,7%. Os lucros alcançaram os 747,6 milhões de euros, com um crescimento de 5,1%.

1.7. E.Leclerc

A primeira loja foi aberta em 1949, em Landerneau, mas a marca E. Leclerc³⁵ é apenas criada 7 anos depois, em 1956.

A marca E. Leclerc possui os seguintes serviços especializados: Auto e Brico.

O ACDLec é o pólo estratégico do movimento, co-presidido por Édouard e Michel-Édouard Leclerc. É aí que são definidas as linhas-mestras da política da marca nos domínios do comércio, da qualidade, da expansão internacional, da comunicação.

É o ACDLec que concede a utilização da marca aos aderentes.



³⁴ Diário de Negócios - El Corte Inglés constrói 3º centro comercial em Portugal; 2 de Setembro de 2008

³⁵ Segundo informação, presente no website, em www.e-leclerc.pt- Acedida em Agosto de 2009

Repartidos pelo território francês, os centros E. Leclerc estão reagrupados em regiões económicas e administrativas que dispõem, cada uma, do seu instrumento técnico e logístico de aprovisionamento, organizado segundo o estatuto cooperativo.

Impulsionadas pelos aderentes, as centrais regionais têm por vocação afinar as condições de compra definidas, tendo em conta as circunstâncias locais. Estas centrais asseguram, em média, 75 % dos aprovisionamentos, sendo o restante comprado directamente pelas lojas.

Beneficiando de uma grande autonomia de negociação, as centrais regionais podem também adaptar perfeitamente as suas compras às especificidades do consumo da região e colaborar estreitamente com os fornecedores locais, cujos produtos não tenham sido submetidos ao procedimento de referenciação nacional.

A procura da excelência em matéria de racionalização dos circuitos do movimento levou-o a criar entidades informais para lançar competências específicas ou conceitos de marca.

A organização nasceu em França, mercê do pioneirismo de Édouard Leclerc e expandiu-se através da Europa. Hoje, os hipermercados E. Leclerc estão presentes:

- Espanha;
- Polónia;
- Portugal;
- Itália;
- Eslovénia.

Em Portugal, o grupo conta com um total de 22 lojas e prepara a abertura de novos espaços em território nacional.

1.8. Aldi

A cadeia Aldi³⁶, está em Portugal, desde 2006, começou por abrir cinco filiais no Algarve, acrescentando mais tarde outras 14 lojas ao seu parque, no Alentejo e Centro, o ultimo dos quais em Sintra.

Sendo assim, a cadeia Aldi, detém apenas 19 lojas em Portugal, espalhadas pelo Sul e Centro, pretende expandir-se por todo o País. Mas o seu crescimento está dependente da angariação de parcerias com investidores e da concessão de licenças das autoridades para concretizar a expansão.

A Aldi, cadeia alemã de supermercados hard discount, vai aumentar a sua operação em Portugal, em sintonia com os planos de expansão da red e na Europa, EUA e Austrália, de acordo com o Diário Económico³⁷.



Figura 15 | Logo insígnia Aldi

³⁶ Segundo informação, presente no website, em www.aldi.pt - Acedida em Agosto de 2009

³⁷ Diário de Negócios – Aldi reforça competição com Lidl; 15 de Junho de 2009

A insígnia, detém apenas 19 lojas em Portugal, espalhadas pelo Sul e Centro, pretende expandir-se por todo o País. Mas o seu crescimento está dependente da angariação de parcerias com investidores e da concessão de licenças das autoridades para concretizar a expansão.

Os responsáveis consideram que o mercado dos hard discount está longe de estar saturado, apesar da presença do Lidl e Minipreço.

1.9. Os Mosqueteiros

O Grupo Os Mosqueteiros³⁸ actua no mercado da distribuição, assentando num sistema organizativo único: trata-se do único Grupo dirigido directamente pelos próprios membros.

O Grupo agrega um conjunto de empresários independentes, designados Aderentes, que são donos e responsáveis, na íntegra, pela gestão de cada ponto de venda. Os diferentes Aderentes beneficiam de um conjunto de estruturas comuns de vendas, logística, direcção comercial, desenvolvimento, qualidade, etc., sendo também co-dirigentes desta estrutura a montante do seu ponto de venda, dedicando à sua gestão um terço do seu tempo.



O Grupo Os Mosqueteiros detém duas insígnias:

- InterMarché - Intermarché é a insígnia histórica dos Mosqueteiros. Primeiro ponto de venda a encarnar os princípios do Grupo, foi desde sempre o defensor dos preços baixos e o especialista em produtos frescos.
- EcoMarché - Para estar o mais próximo possível do consumidor, os Mosqueteiros implantaram-se também nos meios rurais. Com uma superfície média de 600m², os Ecomarché são concebidos segundo critérios de qualidade e serviço idênticos aos Intermarché, praticando os mesmos preços baixos.
- BricoMarché - O Bricomarché reúne em pontos de venda de dimensão humana (1300m², 1700m²) produtos de cinco áreas diferentes: bricolage, materiais de construção, jardim, decoração e produtos para animais, tudo ao melhor preço.
- StationMarché - O Stationmarché funciona como uma oficina de reparação e manutenção automóvel e também como um ponto de venda de equipamento, peças e produtos auto.
- VêtiMarché - Captar as tendências da moda, seguir as inovações em matéria têxtil e da confecção, responder às múltiplas e variadas expectativas de toda a família, eis a vocação do Vêtimarché.

³⁸ Segundo informação em www.mosqueteiros.com – acedido 16 de Agosto de 2009

Além das cinco insígnias já presentes em Portugal, o Grupo apresenta, noutros países europeus, diferentes formatos, para outras necessidades.

- Le relals des Mousquetaires
- LogiMarché
- RestauMarché
- Espace Temps

ANEXO 7

EVOLUÇÃO DO SECTOR DA DISTRIBUIÇÃO

1. Evolução do Sector da Distribuição

1.1. Descrição das Principais Etapas de Evolução do Sector

Segundo, Pedro Dionísio, a Grande Distribuição, surgiu em Portugal, no ano de 1960, com abertura dos primeiros supermercados, O Independente do Saldanha e o Celeiro, ambos em Lisboa, deram início às primeiras das seis etapas da Evolução da Distribuição em Portugal (Carvalho, 2001).

A primeira etapa, iniciou com a década de 60, focada na abertura de pequenas cadeias de supermercado, localizadas nas grandes cidades. A segunda etapa, inicia na década de 70, com surgimento da cadeia Pão de Açúcar, tornando-se pouco tempo depois líder de mercado.

A terceira etapa, surgiu com alteração do regime político, no 25 de Abril, onde os grandes grupos foram nacionalizados. A quarta etapa, iniciou-se em 1979, com a cadeia de supermercados Pingo Doce, tendo posteriormente entrado no mercado as insígnias Inô e o MiniPreço, pertencentes ao grupo Pão de Açúcar. O impulsionador da quarta etapa, foi o projecto Continente, em 1985. Nos anos posteriores, ficaram marcados pela abertura, reestruturação e venda de superfícies comerciais. Sendo de referenciar, que as aberturas sucessivas de novos Continentes e hipermercados Jumbo, originaram o desenvolvimento do conceito de hipermercados, constituindo esta a quinta etapa. Por fim a sexta, é marcada pela entrada da cadeia *discount* Dia em Portugal, em 1995, reforçada mais tarde com a entrada do Lidl.

O Sector da Distribuição, em Portugal, assume nos dias de hoje, uma posição de referência na Economia Portuguesa, oferecendo um vasto conjunto de bens e serviços, não só na quantidade mas também na diversificação e sofisticação da oferta.

Nos últimos anos, surgiram novas cadeias internacionais no nosso país, quer no retalho alimentar (Carrefour), quer no retalho especializado (Leroy Merlin), no entanto, face à rentabilidade e a factores de crescimento, bem como ao estado da economia portuguesa, muitas acabaram por sair do Mercado Português.

Tratando-se de uma crise à escala global, os seus efeitos também se têm vindo a fazer sentir na economia Portuguesa, com o crescimento do Produto Interno Bruto em termos reais praticamente estagnado no ano, e a registar mesmo um valor negativo no último trimestre de 2008. Efectivamente, a diminuição da procura externa aliada às dificuldades de financiamento colocaram novos entraves às empresas portuguesas, com impacto imediato na retracção dos níveis de investimento.

Mas na verdade, o sector da Distribuição ressentiu-se, com a quebra substancial da economia, mas que não se deixa verificar em muito, devido ao crescimento que muitas das empresas apresentaram no corrente ano de 2009. De um modo geral, conseguiram reagir de forma positiva através de novas estratégias e planos de expansão – novas lojas.

Analisando em maior detalhe o mercado de retalho mais moderno em Portugal³⁹, verificamos que a evolução da base instalada da oferta no País manteve o forte ritmo de crescimento dos últimos anos, tendo aumentado cerca de 9% com a abertura de 130.000 m² adicionais de área de venda de retalho alimentar.

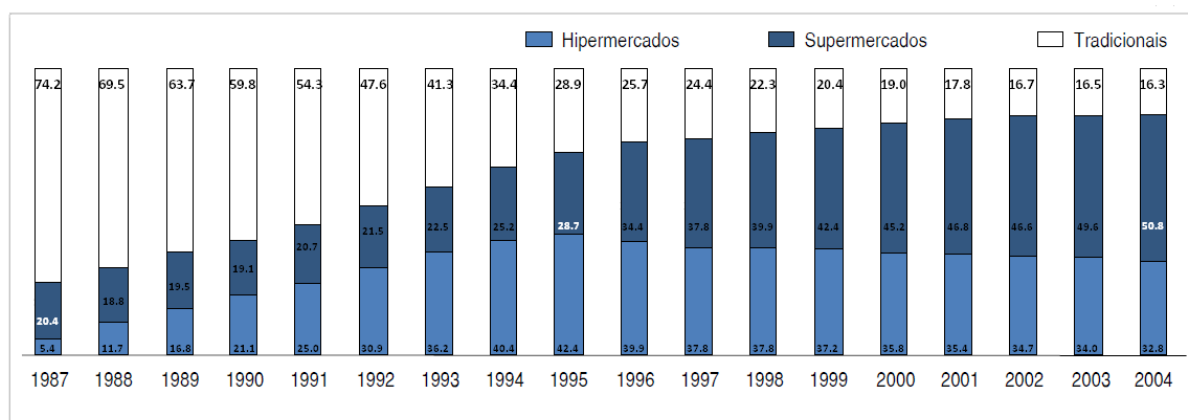
1.2. Evolução da Distribuição Nacional e Internacional

Em 1987, a quota em vendas dos supermercados ascendia a 20,4% das lojas alimentares, sendo 28,7% em 1995 e 50,8%, em 2004. É notório o ganho dos supermercados (30,4% de incremento em quota de 1987 para 2004), por decréscimo dos canais tradicionais (ver Figura 1). Os hipermercados registaram, um crescimento da quota de 5,4% em 1987 para 42,4% em 1995, sendo que a partir dessa data este canal inicia uma trajetória decrescente.

A década de 90 foi caracterizada por um elevado crescimento do número de grandes superfícies que apresentaram uma taxa de crescimento média anual (TCMA) entre 1990 e 1999, de 29,7%⁴⁰.

Entre 2000 e 2004, verificou-se uma desaceleração do crescimento destas superfícies, situação que se deverá inverter com a concretização dos investimentos resultantes do incremento substancial de novas licenças atribuídas ao abrigo do DL n° 12/2004, de 30 de Março.

Figura 1 | Distribuição das lojas alimentares por canal, 1987 - 2004 (%)



Nota: Percentagem de vendas em valor no Índice Nielsen Alimentar **Fonte:** ACNielsen, ES Research – Research Sectorial

O sector da Distribuição, em Portugal, tem sido um dos sectores onde se tem denotado um crescimento significativo e um aumento da sua contribuição para PIB. Resultando da sua importância para a dinamização da actividade económica e aumento da competitividade sectorial. Em 2007, a facturação das empresas associadas à Associação de Empresas de Distribuição (APED⁴¹) representava 7,7% do PIB, enquanto no ano de 2006 esse peso era de

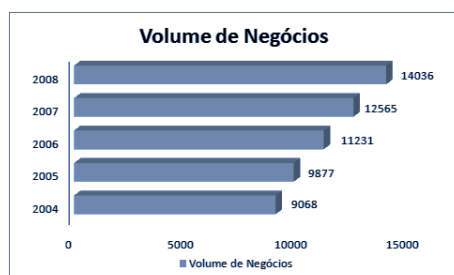
³⁹ Relatório Dados Consolidados a 31 de Dezembro de 2008

⁴⁰ INE - Unidades Comerciais de Dimensão Relevante (UCDR) - www.ine.pt – Acedido Setembro de 2009

⁴¹ A APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, com 28 anos de existência, resultou da transformação ocorrida em 1994 da ANS - Associação Nacional de Supermercados, que havia sido fundada em 1981. É uma associação patronal, de âmbito nacional, que engloba as empresas que desenvolvem uma actividade retalhista alimentar e/ou não alimentar, de venda de produtos de grande consumo, em regime predominantemente de livre serviço - www.aped.pt – Acedido em Novembro de 2009

7,2%. Em termos absolutos o volume de vendas em 2007 foi de 12,6 mil milhões de Euros⁴². Segundo, a APED, o volume de negócios registou um aumento de 10%⁴³, tendo por base, as mesmas empresas associadas, de 13822 mil milhões de euros (IVA incluído). Caso a base não seja constante, representa um crescimento 12%, ou seja, 14 mil milhões de euros (IVA incluído). Podendo-se verificar este crescimento na Figura 1 e a variação percentual na tabela 2.

Figura 2 | Volume de negócios dos associados da APED (milhões de euros)



Fonte: APED – Ranking 2008

Registou-se em 2009, um aumento na área de venda e do volume de vendas, deveu-se em parte, à integração das Lojas Plus no Grupo Jerónimo Martins e das Lojas Carrefour no Grupo Sonae.

O universo de lojas continuou no ano de 2009, a expandir-se, como se pode ver no quadro 2.

A área de venda, no ano de 2008, totalizou 2,4 milhões de m², ou seja, em 2008 cresceu 247 mil m². A repartição do volume de vendas por área de exposição e venda (AEV) dos estabelecimentos evidencia a relevância, no retalho alimentar, dos escalões superiores, já que 32,6% das vendas foram efectuadas em estabelecimentos com 4000 m² ou mais de AEV. Como se pode verificar gráfico 1.

Quadro 1 | Volume de negócios dos associados da APED (%)

	2004	2005	2006	2007	2008
Volume de Negócios	9068	9877	11231	12565	14036
Variação Percentual		0.009%	0.14%	0.12%	0.12%

Fonte: Adaptado da APED – Ranking 2008

Quadro 2 | Número de Lojas Portugal (2009)

LOJA (NACIONAL)	N.º DE LOJAS 2009
1. Jerónimo Martins	
1.1 Pingo doce	333
1.2 Feira-nova	9
2. Lidl	215
3. Sonae distribuição	
3.1 Modelo	120
3.2. Continente	37
4. Auchan	
4.1 Pão da Açúcar	19
4.2 Jumbo	7
5. El-Corte Inglés	
Hipercoor	2
Supercor	2
6. Aldi	19
7. E. Leclerc	22
8. MiniPreço	478
TOTAL DE LOJAS	1263

⁴² Relatório de Actividades da APED 2008

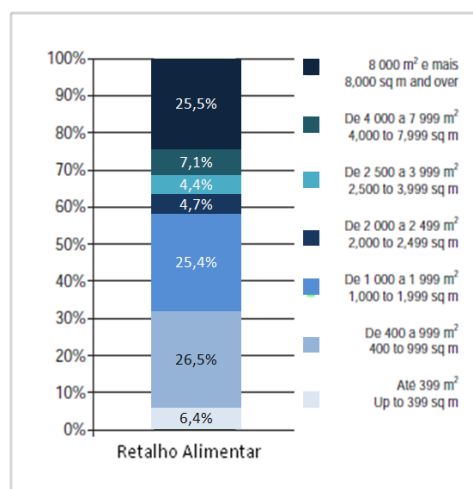
⁴³ Base constante de empresas associadas

Relativamente ao número de lojas, verificou-se um ligeiro aumento, no ano 2008, ou seja, mais 219 novas Lojas, sendo que, o maior crescimento registou-se ao nível da insígnia Mini-Preço.

Sendo ainda de salientar o forte crescimento da insígnia Pingo Doce, devida incorporação do Plus, da reconversão da insígnia Feira Nova em Pingo Doce e da abertura de novas lojas obteve um crescimento de 50% face ao ano de 2007. Também o Continente, teve em parte um crescimento, fruto da incorporação da Insígnia Carrefour no Continente.

A área de venda, no ano de 2008, totalizou 2,4 milhões de m², ou seja, em 2008 cresceu 247 mil m². Face às novas incorporações, referidas anteriormente, a insígnia Pingo Doce é a que detém maior área de venda em Portugal, ultrapassando assim a insígnia Modelo, que era líder na área de venda, que substancialmente também foi ultrapassado pelo Continente e pelo Lidl.

Gráfico 1 | Volume de vendas por escalões de área de exposição e venda UCDR



Fonte: Adaptado do INE – Estabelecimentos Comerciais – Unidades de Dimensão Relevante

Quadro 3 | Ranking - Top 6: Volume de Negócios em Portugal

RANKING		2006	2007	2008
1.	Sonae Distribuição	3526	3864	4755
		VARIACÃO PERCENTUAL		
			10%	23%
2.	Jerónimo Martins	1992	2260	2665
		VARIACÃO PERCENTUAL		
			14%	18%
3.	Auchan	1194	1280	1434
		VARIACÃO PERCENTUAL		
			7%	12%
4.	Lidl	1050*	1123*	1236*
		VARIACÃO PERCENTUAL		
			7%	10%
5.	Mini-Preço	705	797	904
		VARIACÃO PERCENTUAL		
			13%	13%
6.	El-Corte Inglês	339	451	467
		VARIACÃO PERCENTUAL		
			33%	4%

* Valor estimado pela APED Fonte: Adaptado Ranking – Top 25 Volume de Negócios

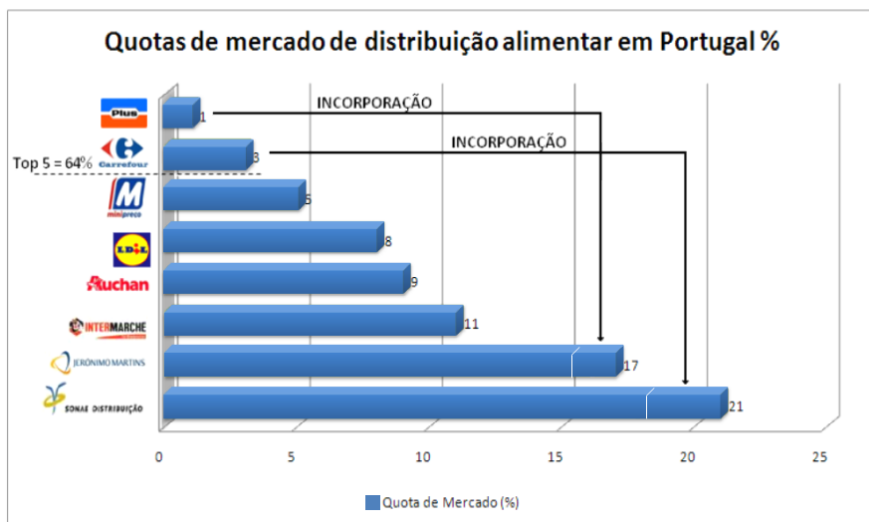
Quadro 4 | Ranking – Top 5: Volume de Negócios Alimentar

RANKING		2006	2007	2008	VARIACÃO PERCENTUAL	
					2006-2007	2007-2008
1.	Modelo/Continente	2487	2661	3222	14%	21%
2.	Jerónimo Martins	1991	2260	2665	17%	18%
3.	Auchan	1194	1280	1434	7%	12%
4.	Lidl	1050*	1123*	1236*	7%	10%
5.	MiniPreço	705	797	904	13%	13%

* Valor estimado pela APED Fonte: Adaptado do Ranking Top 15 Volume de Negócios Alimentar

A concentração da distribuição alimentar em Portugal aumentou nos últimos anos, com a quota dos Cinco Maiores retalhistas a atingir 64% em 2007, mantendo-se claramente abaixo da média dos principais países europeus, apesar do seu crescimento de 4%. Este crescimento deu-se devido aos 3% que a insígnia Carrefour detinha e a 1% da insígnia Plus, como pode verificar no gráfico 2.

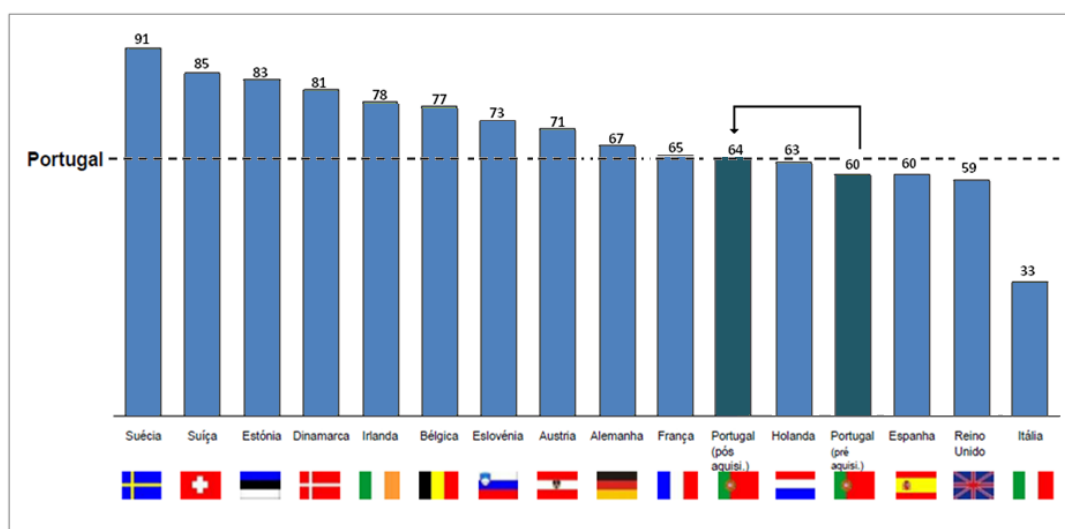
Gráfico 2 | Quotas de Mercado de Distribuição Alimentar em Portugal (%)



Fonte: APED, Planet Retail, dados das empresas, análise Roland Berger

Apesar deste crescimento, a Autoridade da Concorrência concluiu que das aquisições não resultavam aspectos negativos para o consumidor final, muito pelo contrário, poderia vir a beneficiá-lo, no resultado dos preços. No entanto, das aquisições não resultou uma subida no nível de concentração da distribuição alimentar em Portugal, uma vez, que se traduziu numa subida de 4%, muito abaixo da maioria dos países da União Europeia (ver gráfico 3).

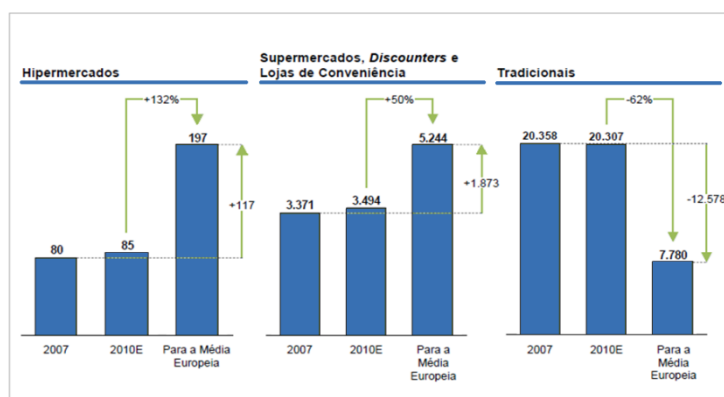
Gráfico 3 | Quota de mercado conjunta dos 5 maiores retalhistas alimentares (2007; %)



Nota: Quotas referentes à Suíça, Dinamarca, Bélgica, Holanda correspondem ao ano 2006

Segundo uma análise da Roland Berger⁴⁴, para atingir as densidades médias da União Europeia, os grandes grupos de retalho teriam que abrir mais 117 hipermercados e 1.873 supermercados e discounters, o que demonstra a baixa densidade de superfícies comerciais. Como se pode verificar na Figura 7.

Gráfico 4 | Número de lojas necessárias para atingir a média europeia



Fonte: Eurostat, Euromonitor, ACNielsen; análise Roland Berger

Nos últimos anos tem-se assistido a um decréscimo dos hipermercados e do comércio tradicional⁴⁵ face o crescimento dos supermercados. O encerramento do comércio tradicional, é visível, devido em parte à forte concorrência dos supermercados e hipermercados, como se pode verificar na Figura 8, no entanto, continuamos a ser um dos países da Europa com maior número de pontos de venda de comércio tradicional.

Quadro 5 | Número de Lojas – Comércio Retalho Alimentar

	2003	2004	2005	2006	2007	VARIAÇÃO 2007 vs 2003
Hipermercados	58	59	62	66	70	20.7%
Supermercados	1283	1313	1384	1486	1642	28.0%
Tradicionais	24113	23546	22984	21274	20492	-15.0%
TOTAL	25454	24918	24430	22826	22204	-12.8%

Fonte: AC Nielsen

⁴⁴ É uma empresa de consultoria internacional de Estratégia Empresarial.

⁴⁵ O comércio tradicional é composto pelas pequenas lojas de bairro, como por exemplo: as mercearias, os talhos, as padarias, as drogarias, entre outras.

ANEXO 8

GUIÃO DA ENTREVISTA

GUIÃO DA ENTREVISTA

1. Questões da entrevista:

1. Considera que os clientes apresentam necessidades cada vez mais individualizadas e mais específicas ou, pelo contrário, mantém os seus comportamentos?
2. A loja tipo 1/tipo 2 identifica as necessidades e desejos dos seus clientes e consegue oferecer serviços que correspondem aos níveis desejados por estes?
3. A loja tipo 1/tipo 2 estabelece algum tipo de relacionamento com os seus clientes, no sentido de desenvolver e fortalecer essa relação, com o objectivo do relacionamento de longo prazo? Acha que deveria adoptar, esta estratégia?
4. Existe algum contacto periódico e regular com os clientes ao longo do ano ou apenas quando estes recorrem aos serviços da empresa? Se existe, que meios a loja tipo 1/tipo 2 utiliza para contactar com os seus clientes e como é que este pode contactar a empresa? Essa comunicação é recíproca e personalizada entre a loja tipo 1/tipo 2 e cada cliente? Acha que deveriam implementar um sistema de comunicação frequente, recíproca e personalizada com os seus clientes?
5. Na sua opinião, acha que a loja tipo 1/tipo 2 procura ajustar os seus serviços às necessidades de cada cliente ou, pelo contrário, oferece serviços standards? O atendimento é personalizado ou todos os clientes são tratados anonimamente?
6. A loja tipo 1/tipo 2 encoraja e recompensa os funcionários que conseguem criativamente resolver as situações novas que vão surgindo? Que acções existem de motivação dos empregados? De que modo são atraídos e retidos os bons empregados?
7. Acha que a loja tipo 1/tipo 2, tem feito esforços de modo a melhorar a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes? Que tipo de acções tem desenvolvido?
8. A loja tipo 1/tipo 2 dispõe de alguma Base de Dados de Marketing onde regista os dados relativos aos seus clientes e respectivos produtos e serviços adquiridos? Se dispões, essa informação é tratada, relacionada e usada em contactos futuros com cada cliente? Se não dispões, tenciona implementar algum desses sistemas a curto prazo.
9. Através da informação disponível dos seus clientes, acha que a loja tipo 1/tipo 2 dispõe de algum mecanismo capaz de incentivar ao aumento da utilização dos serviços ou *cross-sell* (produtos relacionados) e *up-sell* (produtos complementares)?
10. Tem conhecimento da estratégia de CRM (*Customer Relationship Management*)? A empresa já adoptou esta estratégia ou pensa vir a implementá-la a curto prazo?

11. Caso efectuem análises da informação de que dispõem, constroem algum indicador de satisfação dos clientes ou do grau de fidelização? Dispõem de algum indicador de rentabilidade dos clientes, individualmente considerados ou por segmentos? Se dispõem, quais as componentes que contribuem para cada um dos indicadores? Se não dispõem, pensam implementar alguns, no curto prazo?
12. A loja tipo 1/tipo 2 disponibiliza aos seus clientes algum mecanismo de fidelização (por exemplo, “Cartão Cliente” ou outro)? Se disponibiliza, qual o objectivo desse programa (fidelizar, aumentar o volume de serviços adquiridos, recolher informação,...)?
13. Que acções o Modelo desenvolve para atrair e captar os clientes? A empresa exerce alguma acção sobre os prescritores?
14. Considera importante para o sector a adopção de uma filosofia de marketing relacional por parte das cadeias de grande distribuição? Considera que a empresa, de algum modo geral, já está a praticar uma filosofia de marketing relacional para alguns dos seus clientes? Se não, pretendem vir adoptar tal filosofia de marketing?
15. Considera que existem alguns factores externos que possam intervir na satisfação dos vossos clientes? Se sim, quais são, do seu ponto de vista, esses factores exteriores à empresa.

ANEXO 9

MODELO DE QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO AOS CLIENTES
LOJA TIPO 1/TIPO 2

Quest. n.º |__|__|__|__|
 LOCALIDADE: _____

1

NOTA: Este questionário realiza-se no âmbito de um trabalho de investigação sobre adopção de um sistema de marketing relacional. Destina-se às pessoas que, tendo mais de 18 anos, efectuam compras na Loja Tipo 1/Tipo 2. Solicitamos a sua colaboração, preenchendo o questionário com a máxima sinceridade. Não lhe é pedida qualquer identificação, sendo toda a informação tratada em anonimato e mantida confidencial. O seu contributo é de extrema importância para a investigação e para o estudo esperando contribuir para o crescimento e desenvolvimento do sector.

C1. O sr/sra ou alguém da sua família trabalha numa empresa de Estudos de Mercado ou Agência de Publicidade?

Sim S → Não pode realizar a entrevista
 Não N

C2. Pode dizer-me a sua idade? |__|__| anos → com menos de 18 anos não realizar entrevista

C3. Efectuou alguma compra na Loja Tipo 1/Tipo 2 que acabou de visitar?

Sim 1
 Não 2 → Não pode realizar a entrevista

Boa tarde / Boa noite. Chamo-me ... e estou a realizar uma entrevista no âmbito de um trabalho académico, no ISCTE. Estou a realizar neste momento um estudo sobre adopção de um sistema de marketing relacional, para o qual gostaria de pedir a sua colaboração na realização de uma entrevista. Desde já lhe agradeço pela sua colaboração.

Muito obrigado pela sua valiosa colaboração

HÁBITOS DE COMPRA

Antes de falarmos sobre as lojas Tipo 1/Tipo 2, diga-me, por favor:

P1. Com que frequência costuma efectuar compras nas Lojas Tipo 1/ Tipo 2? [RESPOSTA ESPONTÂNEA]

- Todos/quase todos os dias 1
- Todas as semanas 2
- De 2 em 2 semanas 3
- Uma vez por mês 4
- De dois em dois meses 5
- Mais raramente 6
- Foi a 1ª vez 7

P2. É nas lojas Tipo 1/Tipo 2 que efectua a maior parte das compras para a sua casa? [RESPOSTA ESPONTÂNEA]

- Sim 1
- Não 2

P3. De entre as frases seguintes, qual a frase que considera que melhor descreve a sua vinda às Lojas Tipo 1/Tipo 2? [RESPOSTA SIMPLES]

- Quando necessito de comprar algo penso em 1º lugar nas Lojas Tipo 1/ Tipo 2 1
- Venho às Lojas Tipo 1/ Tipo 2 para aproveitar a qualidade das suas promoções 2
- Nas Lojas Tipo 1/ Tipo 2 encontro diversos produtos para toda a família a preços aceitáveis 3

P4. Quais os produtos que costuma comprar nas Lojas Tipo 1/ Tipo 2, para si? [RESPOSTA ESPONTÂNEA E MÚLTIPLA]

- mercearia 1
- Bebidas 2
- Frescos 3
- Lacticínios 4
- Produtos Congelados 5
- Artigos de Lazer 6
- Artigos para Bebê 7
- Artigos de Higiene 8
- Artigos de Limpeza 9
- Artigos para a Casa 10
- Artigos para animais 11

P5. Para além das Lojas Tipo 1/ Tipo 2, qual a principal loja, onde efectua compras com maior frequência?

- Feira-Nova 1
- Pingo-Doce 2
- Jumbo 3
- Intermaché 4
- Mini-Preço 5
- Lidl 6
- El-Corte Inglés 7
- Lojas tradicionais 8
- Mais nenhuma 9 → **VLP1**

P6. Quais os 3 principais motivos porque efectua compras nessa loja e não nas Lojas Tipo 1/ Tipo 2? [REFERIR LOJA PRINCIPAL] [MOSTRAR CARTÃO]

- Preços 1
- Cartão de descontos 2
- Variedade/gama de produtos 3
- Moda/design 4
- Qualidade dos produtos 5
- Proximidade de casa/trabalho 6
- Promoções 7
- Horários 8
- Organização da loja/ambiente 9
- Facilidade de acesso/estacionamento 10
- As Marcas 11
- Outras 12

VISITA À LOJA

Vamos agora falar especificamente da visita que acaba de fazer às Lojas Tipo 1/ Tipo 2?

P1. Quando entrou hoje nas lojas tipo 1/ tipo2 já vinha à procura de algum produto em especial?

- Sim 1
- Não 2

P2. Houve algum produto que planeava comprar e que não comprou?

- Sim 1
- Não 2 → **P6**

P3. Que produtos tinha a intenção de comprar e que não comprou? [ESPONTÂNEO]

- Mercearia 1
- Bebidas 2
- Frescos 3

QUESTIONÁRIO AOS CLIENTES – LOJAS DO TIPO 1 / TIPO2

2

- Lacticínios..... 4
- Produtos congelados..... 5
- Artigos de Lazer..... 6
- Artigos para Bebê..... 7
- Artigos de Higiene..... 8
- Artigos de Limpeza..... 9
- Artigos para a Casa..... 10
- Artigos para animais..... 11

P4. Quais os motivos porque não adquiriu os produtos que tinha intenção de comprar? [ESPONTÂNEO]

- Produto não se vende na Loja..... 1
- Produto esgotado..... 2
- Preço demasiado alto..... 3
- Não gostou do produto..... 4
- Outras..... 5

P5. Quando o stock do produto fosse repostado, gostaria que lhe fosse comunicado? [ESPONTÂNEO]

- Sim..... 1
- Não..... 2

P6. Pensado nas visitas e nas compras que faz nas lojas tipo 1/ tipo2 já, quais são as três principais razões porque escolhe as lojas tipo 1/ tipo2 e não outra loja? [MOSTRAR CARTÃO] [APENAS 3 RAZÕES]

- Preço..... 1
- Cartão de descontos..... 2
- Variedade/gama de produtos..... 3
- Proximidade do trabalho/domicílio..... 4
- Qualidade dos produtos..... 5
- Visita ao centro comercial onde está a Loja..... 6
- Por hábito..... 7
- Promoções/ofertas..... 8
- Publicidade..... 9
- Horários..... 10
- Organização dos produtos na loja..... 11
- Limpeza da loja..... 12
- Serviço de apoio ao cliente..... 13
- Estacionamento..... 14
- Outra..... 15

CARTÃO FIDELIZAÇÃO

P1. Possui cartão de cliente das lojas tipo 1/ tipo2? [ESPONTÂNEO]

- Sim..... 1 → **P2**
- Não..... 2

P2. Quais as razões pelas quais não possui Cartão de Cliente das lojas tipo 1/ tipo2 ? [ESPONTÂNEO]

- Porque não sabia..... 1
- Porque os descontos não são adequados aos produtos que consome..... 2
- Porque não gosta de cartões de descontos..... 3
- Porque é um cartão pouco prático..... 4
- Porque não gosta de dar os seus dados pessoais..... 5

Independentemente da resposta ir para a questão → **P11**

P3. Costuma utilizar o seu Cartão de Cliente? [ESPONTÂNEO]

- Sim..... 1 → **P5**
- Não..... 2 → **P4**

P4. Quais as razões pelas quais não utiliza o seu Cartão de Cliente das lojas tipo 1/ tipo2? [ESPONTÂNEO]

- Porque os descontos não são adequados aos produtos que consome..... 1
- Porque é um cartão pouco prático..... 2

P5. Gostaria de ter descontos nos produtos que consome, através do Cartão de Cliente das lojas tipo 1/ tipo2? [ESPONTÂNEO]

- Sim..... 1
- Não..... 2

P6. Na sua opinião, qual dos seguintes cartões de cliente, acha que é o melhor? [ESPONTÂNEO]

- Cartão Mini-Preço..... 1
- Cartão Jumbo..... 2
- Cartão Intermaché..... 3
- Cartão Modelo/Continente..... 4
- Cartão El-Corte Inglês..... 5

P7. Quais os motivos que o leva a achar que é o melhor cartão? [ESPONTÂNEO]

- Oferta de mais descontos em produtos..... 1
- Oferta de descontos em serviços adicionais (viagens, gasolina/gasóleo, serviço de entregas)..... 2
- Oferta de Crédito na compra de produtos..... 3
- Oferta de descontos personalizados..... 4

P8. Gostaria de não ter a obrigação de mostrar o seu cartão no acto da compra? [ESPONTÂNEO]

- Sim..... 1
- Não..... 2

P9. Gostaria de não ter de retirar os produtos do carrinho para registar e efectuar o pagamento dos mesmos? [ESPONTÂNEO]

- Sim..... 1
- Não..... 2

P10. No caso, de esquecimento do cartão, gostaria de ter outra forma de poder armazenar os descontos obtidos? [ESPONTÂNEO]

- Sim..... 1
- Não..... 2

P11. Gostaria que as compras efectuadas por si fossem analisadas de forma a permitir ter descontos nos produtos que mais consome? [ESPONTÂNEO]

- Sim..... 1
- Não..... 2

P12. Gostaria que a publicidade que recebe fosse adequada ao seu perfil de consumo? E não generalizado, como hoje recebe nas suas caixas de correio? [ESPONTÂNEO]

- Sim..... 1
- Não..... 2

QUESTIONÁRIO AOS CLIENTES – LOJAS DO TIPO 1 / TIPO2

3

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

P9. As questões seguintes dizem respeito aos serviços prestados pelas Lojas do tipo 1/ tipo2. Numa escala de 1 a 7 (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente), qual é a sua opinião em relação às seguintes afirmações.

1. Compreensão das necessidades	Discordo totalmente						Concordo totalmente					
1.1. A loja preocupa-se e faz esforços para saber o que fosse necessita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. A loja consegue identificar as suas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. A loja consegue oferecer os serviços que pretende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. A loja consegue adaptar os serviços às suas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. A loja consegue ajustar o horário às suas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Relacionamento com os clientes	Discordo totalmente						Concordo totalmente					
2.1. A loja envia-lhe comunicação frequentemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. A loja está empenhada em aprofundar as relações com os seus clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. A loja cria condições para que os seus clientes se sintam à vontade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Existem alguns aspectos que poderiam ver melhorados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. O relacionamento com esta loja é bom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Em relação aos empregados	Discordo totalmente						Concordo totalmente					
3.1. Os funcionários são atenciosos para consigo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Os funcionários reconhecem-no e sabem o seu nome.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Os funcionários conseguem resolver qualquer problema que aconteça.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Os funcionários sabem desempenhar as suas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Os funcionários sabem os produtos que eu consumo e que eu procuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6. Os funcionários utilizam uniforme e apresentam um aspecto cuidado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7. Existe um tratamento cordial e familiar por parte dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8. Os empregados são sinceros e honestos para comigo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9. Os funcionários fazem um acompanhamento personalizado do cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10. Os funcionários informam claramente as características do serviço aos clientes (serviço de entregas,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11. Existe uma boa relação entre empregados-clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12. Os empregados preocupam-se com a satisfação dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Satisfação e Fidelização	Discordo totalmente						Concordo totalmente					
4.1. Está satisfeito com o serviço desta loja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. A sua opção por esta loja foi a mais acertada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. Vir a esta loja tem sido uma boa experiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4. Vir a esta loja excedeu as suas expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5. Tenciona continuar a vir a esta loja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6. Quando fala em lojas costuma dizer bem desta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7. Recomenda esta loja a outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Confiança e compromisso	Discordo totalmente						Concordo totalmente					
5.1. Sabe o que vai encontrar quando vem a esta loja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Confia inteiramente nos funcionários desta loja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Sente que pode confiar nos serviços desta loja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Considera que o dinheiro que gasta nesta loja é bem empregue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. A informação que recebe desta loja é credível – publicidade/cartas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6. As promoções que são feitas pela loja são de confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7. A relação com esta loja é algo que quero manter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8. Acredita que esta loja faz esforços para continuar a frequentá-la.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9. Preocupa-se com o sucesso a longo prazo desta loja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10. Tem orgulho por comprar nesta loja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11. A amizade dos funcionários desta loja faz-lhe sentir bem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.12. Defende esta loja quando alguém a critica por algum aspecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AVALIAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO

P1. Quando vêm a uma loja do tipo 1/ tipo2 consegue identificar facilmente onde se encontra os produtos que procura? [ESPONTÂNEO]

- Sim1→ **P2**
- Não2→ **P2**

P2. Gostaria de ter auxílio para encontrar os produtos que procura na loja? [ESPONTÂNEO]

- Sim 1
- Não 2

P3. Gostaria de ter algum funcionário especializado que o pudesse ajudar nas suas compras?

- Sim 1
- Não 2

P4. Acha que a loja deverá ter pontos de publicidade, onde o cliente possa visualizar as campanhas actuais? [ESPONTÂNEO]

- Sim 1
- Não 2

P5. Qual o meio de comunicação que mais valoriza para ser transmitida publicidade dentro das lojas?

- Televisão (plasmats) 1
- Rádio 2
- Placards/moppies 3
- Outras 4

P6. As questões seguintes dizem respeito ao meio envolvente da Loja tipo 1/ tipo2. Numa escala de 1 a 7 (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente), qual é a sua opinião em relação às seguintes afirmações.

6. Meio Envolvente	Discordo totalmente						Concordo totalmente					
6.1. Tem acesso fácil a esta loja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2. Há facilidade de estacionamento nesta loja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3. É fácil encontrar esta loja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4. Existe segurança nesta loja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5. Esta loja tem boas acessibilidades (rodoviárias ou outras).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

QUESTIONÁRIO AOS CLIENTES – LOJAS DO TIPO 1 / TIPO2

4

DADOS CLASSIFICAÇÃO

Para terminarmos tenho mais algumas perguntas para lhe fazer, apenas para fins de identificação do perfil do cliente das lojas nas lojas do tipo 1/ tipo2.

ENTREVISTADO

D1. SEXO - Não perguntar ao entrevistado

Masculino 1
Feminino 2

D2. E qual o seu concelho de residência?

D3. Qual foi o último ano de escolaridade (instrução escolar) que o Sr./Sra. completou?

- Analfabeto 1
- Ensino Básico Primário incompleto 2
- Ensino Básico Primário completo 3
- Ensino Básico Preparatório..... 4
- Ensino Secundário 9º ano (antigo 5º ano) 5
- Ensino Secundário 10º, 11º,12º ano (antigo 7º ano)..... 6
- Curso profissional/artístico 7
- Curso médio/frequência universitária/bacharelato 8
- Licenciatura 9
- Mestrados/Pós Graduações 10
- Doutoramento..... 11

D4. Qual é a sua ocupação/profissão?

[INDICAR OCUPAÇÃO/PROFISSÃO O MAIS DETALHADO POSSÍVEL. POR EXEMPLO FUNCIONÁRIO PÚBLICO OU BANCÁRIO, SE FOR REFORMADO(A) OU DESEMPREGADO(A), INDICAR TAMBÉM A OCUPAÇÃO ANTERIOR]

Em meu nome agradeço a sua colaboração.

DADOS DE CLASSIFICAÇÃO DA ENTREVISTA

C1. Identificação:

- Tipo 1 1
- Tipo 2 2

C2. Localização da Loja

- Amadora 1
- Cascais 2
- Colombo 3
- Loures 4
- Loures Shopping..... 5
- Mafra 6
- Montijo 7
- Oeiras 8
- Seixal..... 9
- Telheiras 10
- Vasco da Gama 11
- Santa Quitéria 12
- Sacavém 13
- Saldanha 14
- Quinta Lambert 15
- Queluz..... 16
- Algés 17
- Barreiro..... 18
- Benfica 19
- Campo Grande 20
- Laranjeiro 21
- Massamá Norte..... 22
- Parede..... 23
- Pragal 24

C2. Dia da Semana

- 2ª feira 1
- 3ª feira 2
- 4ª feira 3
- 5ª feira 4
- 6ª feira 5
- Sábado 6
- Domingo 7

Entrevista: Cod. _____ Assin.- _____

Data ___ / ___ / ___ Hora ____: ____

Declaro que realizei esta entrevista segundo as instruções e o código de conduta ético.....

SUPERVISÃO | Nuno Gonçalves: _____ Data ___ / ___ / ___

ANEXO 10

DESCRIÇÃO DAS ESCALAS UTILIZADAS

1. Escalas utilizadas

Segundo Hill & Hil (2008), se um questionário tiver questões fechadas é necessário escolher um conjunto de respostas alternativas para cada uma das questões. Que posteriormente foram atribuídos números para permitir uma análise por métodos estatísticos. Foram utilizadas vários tipos de escala, de acordo com a questão elaborada, escalas essas de dois tipos nominais e ordinais. Para medir as questões relacionadas com o cliente (compreensão das necessidades, relacionamento com os clientes, relação com os funcionários, satisfação e fidelização, confiança e compromisso e o meio envolvente), foi utilizada a escala de Likert de 7 pontos (1 discordo totalmente a 7 concordo totalmente), uma vez, que esta é a mais utilizada em investigações relacionadas com o *Marketing* relacional.

Assim, para construir o questionário, utilizámos diversas fontes:

- (1) revisão de literatura sobre as variáveis que compõem o modelo;
- (2) adopção ou adaptação de medidas já apresentadas na literatura;
- (3) conversa com professores, investigadores, ex-Director de Loja, formador;
- (4) recurso às entrevistas exploratórias.

Portanto, para medir a opinião dos inquiridos em relação aos diferentes construtos constantes do modelo, vamos, sempre que possível, utilizar escalas de outros autores (Morgan & Hunt, 1994). Contudo, devido ao facto do *Marketing* relacional ser uma área de estudo relativamente recente, conjugado com a quase inexistente investigação na área da Grande Distribuição, não foi possível encontrar escalas adequadas para responder aos nossos objectivos. Assim, algumas escalas são adaptadas de outros autores e outras são simplesmente resultantes da revisão de literatura e das entrevistas exploratórias.

Analisemos então as diversas escalas propostas para medir cada construto do modelo.

1.1. Identificação e compreensão dos hábitos de compra

Quadro 1 | Identificação dos hábitos de compra

ID QUEST	DESCRIÇÃO
HC – P1	Com que frequência costuma efectuar compras na loja tipo 1/tipo 2?
HC – P2	É na loja tipo 1/tipo 2 que efectua a maior parte das compras para a sua casa?
HC – P4	Quais os produtos que costuma comprar na loja tipo 1/tipo 2, para si?
HC – P5	Para além da loja tipo 1/tipo 2, qual a principal loja, onde efectua compras com maior frequência?
HC – P6	Quais os 3 principais motivos porque efectua compras nessa loja e não na loja tipo 1/tipo 2
VL – P2	Houve algum produto que planeava comprar e que não comprou?
VL – P3	Que produtos tinha a intenção de comprar e que não comprou?
VL – P4	Quais os motivos porque não adquiriu os produtos que tinha intenção de comprar?

Fonte: Entrevistas em profundidade

Fonte: Elaboração própria

1.2. Motivação de visita à Loja

Quadro 2 | Motivação de Visita à Loja

ID QUEST	DESCRIÇÃO
HC – P3	De entre as frases seguintes, qual a frase que considera que melhor descreve a sua vinda ao Loja tipo 1/tipo 2?
VL – P1	Quando entrou hoje na Loja tipo 1/tipo 2 já vinha à procura de algum produto em especial?
VL – P6	Pensado nas visitas e nas compras que faz nas Loja tipo 1/tipo 2, quais são as três principais razões porque escolhe a Loja tipo 1/tipo 2e não outra loja?

Fonte: Entrevistas em profundidade

Fonte: Elaboração própria

1.3. Grau de utilização do Cartão de Fidelização

Quadro 3 | Cartão de Fidelização

ID QUEST	DESCRIÇÃO
CF – P1	Possui cartão de cliente Loja tipo 1/tipo 2?
CF – P2	Quais as razões pelas quais não possui Cartão de Cliente da Loja tipo 1/tipo 2?
CF – P3	Costuma utilizar o seu Cartão de Cliente?
CF –P4	Quais as razões pelas quais não utiliza o seu Cartão de Cliente da Loja tipo 1/tipo 2?
CF – P6	Na sua opinião, qual dos seguintes cartões de cliente, acha que é o melhor?
CF – P7	Quais os motivos que o leva a achar que é o melhor cartão?

Fonte: Entrevistas em profundidade

Fonte: Elaboração própria

1.4. Predisposição para utilização de Novas Tecnologias por parte dos Clientes

Quadro 4 | Novas tecnologias

ID QUEST	DESCRIÇÃO
AEF - P2	Gostaria de ter auxílio para encontrar os produtos que procura na loja?
CF – P8	Gostaria de não ter a obrigação de mostrar o seu cartão no acto da compra?
CF – P9	Gostaria de não ter de retirar os produtos do carrinho para registar e efectuar o pagamento dos mesmos?
CF – P10	No caso, de esquecimento do cartão, gostaria de ter outra forma de poder armazenar os descontos obtidos?
CF –P11	Gostaria que as compras efectuadas por si fossem analisadas de forma a permitir ter descontos nos produtos que mais consome?
CF – P12	Gostaria que a publicidade que recebe fosse adequada ao seu perfil de consumo? E não generalizado, como hoje recebe nas suas caixas de correio?
VL – P5	Quando o stock do produto fosse repostado, gostaria que lhe fosse comunicado?

Fonte: Entrevistas em profundidade, Revisão da literatura Müller-Seitz, Gordon; Dautzenberg, Kirsti ; Creusen, Utho ; Stromereder, Christine.

Fonte: Elaboração própria

1.5. Identificação e compreensão das necessidades dos clientes

Quadro 5 | Identificação e compreensão das necessidades dos clientes

ID QUEST	DESCRIÇÃO
RC - 1.1	A loja preocupa-se e faz esforços para saber o que fosse necessita.
RC - 1.2	A loja consegue identificar as suas necessidades.
RC - 1.3	A loja consegue oferecer os serviços que pretende.
RC - 1.4	A loja consegue adaptar os serviços às suas necessidades.

Fonte: Entrevistas em profundidade, Revisão da literatura de Peppers e Rogers

Fonte: Elaboração própria

1.6. Relação da Loja com os clientes

Quadro 6 | Relação da Loja

ID QUEST	DESCRIÇÃO
RC - 2.1	A loja envia-lhe comunicação frequentemente.
RC - 2.2	A loja está empenhada em aprofundar as relações com os seus clientes.
RC - 2.3	A loja cria condições para que os seus clientes se sintam à vontade.
RC - 2.4	Existem alguns aspectos que poderiam ver melhorados.
RC - 2.5	O relacionamento com esta loja é bom.

Fonte: Entrevistas em profundidade

Fonte: Elaboração própria

1.7. Relação dos clientes com os empregados

Quadro 7 | Relação dos clientes com os empregados

ID QUEST	DESCRIÇÃO
RC - 3.1	Os funcionários são atenciosos para consigo.
RC - 3.3	Os funcionários conseguem resolver qualquer problema que aconteça.
RC - 3.4	Os funcionários sabem desempenhar as suas funções.
RC - 3.6	Os funcionários utilizam uniforme e apresentam um aspecto cuidado.
RC - 3.7	Existe um tratamento cordial e familiar por parte dos funcionários.
RC - 3.8	Os empregados são sinceros e honestos para comigo.
RC - 3.10	Os funcionários informam claramente as características do serviço aos clientes (serviço de entregas,...).
RC - 3.11	Existe uma boa relação entre empregados-clientes.
RC - 3.12	Os empregados preocupam-se com a satisfação dos clientes.

Fonte: Entrevistas em profundidade, revisão da literatura de Grönroos

Fonte: Elaboração própria

1.8. Personalização

Quadro 8 | Personalização

ID QUEST	DESCRIÇÃO
RC - 3.2	Os funcionários reconhecem-no e sabem o seu nome.
RC - 3.5	Os funcionários sabem os produtos que eu consumo e que eu procuro.
RC - 1.5	A loja consegue ajustar o horário às suas necessidades.
RC - 3.9	Os funcionários fazem um acompanhamento personalizado do cliente.
VL - P5	Quando o stock do produto fosse repostado, gostaria que lhe fosse comunicado?
CF - P5	Gostaria de ter descontos nos produtos que consome, através do Cartão de Cliente da Loja tipo 1/tipo 2?

Fonte: Entrevistas em profundidade, revisão da literatura de Peppers & Rogers

Fonte: Elaboração própria

1.9. Satisfação dos clientes

Quadro 9 | Satisfação dos Clientes

ID QUEST	DESCRIÇÃO
RC - 4.1	Está satisfeito com o serviço desta loja.
RC - 4.2	A sua opção por esta loja foi a mais acertada.
RC - 4.3	Vir a esta loja tem sido uma boa experiência.
RC - 4.4	Vir a esta loja excedeu as suas expectativas.

Fonte: Entrevistas em profundidade, revisão da literatura de Peppers & Rogers

Fonte: Elaboração própria

1.10. Qualidade do Serviço

Quadro 10 | Qualidade do Serviço

ID QUEST	DESCRIÇÃO
RC - 1.3	A loja consegue oferecer os serviços que pretende
RC - 1.4	A loja consegue adaptar os serviços às suas necessidades

Fonte: Entrevistas em profundidade

Fonte: Elaboração própria

1.11. Fidelização do Cliente

Quadro 11 | Fidelização do cliente

ID QUEST	DESCRIÇÃO
RC - 4.5	Tenciona continuar a vir a esta loja.
RC - 4.6	Quando fala em lojas costuma dizer bem desta.
RC - 4.7	Recomenda esta loja a outras pessoas.

Fonte: Entrevistas em profundidade, revisão da literatura de Peppers & Rogers

Fonte: Elaboração própria

1.12. Confiança na Loja

Quadro 12 | Confiança na Loja

ID QUEST	DESCRIÇÃO
RC.5.1	Sabe o que vai encontrar quando vem a esta loja.
RC.5.2	Confia inteiramente nos funcionários desta loja.
RC.5.3	Sente que pode confiar nos serviços desta loja.
RC.5.4	Considera que o dinheiro que gasta nesta loja é bem empregue.
RC.5.5	A informação que recebe desta loja é credível – publicidade/cartas.
RC.5.6	As promoções que são feitas pela loja são de confiança.

Fonte: Entrevistas em profundidade

Fonte: Elaboração própria

1.13. Compromisso

Quadro 13 | Compromisso

ID QUEST	DESCRIÇÃO
RC.5.7	A relação com esta loja é algo que quero manter.
RC.5.8	Acredita que esta loja faz esforços para continuar a frequentá-la.
RC.5.9	Preocupa-se com o sucesso a longo prazo desta loja.
RC.5.10	Tem orgulho por comprar nesta loja.
RC.5.11	A amizade dos funcionários desta loja faz-lhe sentir bem.
RC.5.12	Defende esta loja quando alguém a critica por algum aspecto.

Fonte: Entrevistas em profundidade, revisão da literatura de Morgan & Hunt

Fonte: Elaboração própria

1.14. Avaliação do Espaço Físico da Loja

Quadro 14 | Layout de Loja

ID QUEST	DESCRIÇÃO
AEF - P1	Quando vêm a uma loja tipo 1/tipo 2 consegue identificar facilmente onde se encontra os produtos que procura?

Fonte: Entrevistas em profundidade

Fonte: Elaboração própria

Quadro 15 | Nível de comunicação na loja

ID QUEST	DESCRIÇÃO
AEF - P1	Acha que a loja deverá ter pontos de publicidade, onde o cliente possa visualizar as campanhas actuais?
AEF - P5	Qual o meio de comunicação que mais valoriza para ser transmitida publicidade dentro das lojas?

Fonte: Entrevistas em profundidade

Fonte: Elaboração própria

Quadro 16 | Avaliação do Espaço físico da Loja

ID QUEST	DESCRIÇÃO
P9.6.1	Tem acesso fácil a esta loja.
P9.6.2	Há facilidade de estacionamento nesta loja.
P9.6.3	É fácil encontrar esta loja.
P9.6.4	Existe segurança nesta loja.
P9.6.5	Esta loja tem boas acessibilidades (rodoviárias ou outras).

Fonte: Entrevistas em profundidade

Fonte: Elaboração própria

1.15. Dados Bibliográficos

Quadro 17 | Dados Bibliográficos

ID QUEST	DESCRIÇÃO
DC – 1	Identificação do sexo do entrevistado
DC – 2	E qual o seu concelho de residência?
DC – 3	Qual foi o último ano de escolaridade (instrução escolar) que o Sr./Sra. completou?
DC – 4	Qual é a sua ocupação/profissão?

Fonte: Entrevistas em profundidade

Fonte: Elaboração própria