



Universidade de Aveiro
2019

Instituto Superior de
Contabilidade e Administração

Beatriz
Arribança Apolinário

**CUSTOMER JOURNEY E DATA
MARKETING NO ENCALÇO DA
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:
CASO DA SPORTADDICT**

Tese (Projeto) apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Doutora Dora Maria de Oliveira Simões Ribeiro Pereira, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Professora Doutora Maria de Belém da Conceição Ferreira Barbosa
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

arguente

Doutora Sandrina Francisca Teixeira
Professora Adjunta, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

orientador

Professora Doutora Dora Maria de Oliveira Simões Ribeiro Pereira
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao meu avô João, por ser o meu ídolo.

À minha avó Preciosa, por todo o carinho.

À minha mãe, por me ensinar o valor do trabalho e da honestidade.

Ao meu pai, por me ensinar o que é a resiliência.

À minha irmã, por me ensinar a ser forte.

Ao Tiago, pelo apoio incondicional.

À Inês e à Mariana, pela amizade (e tudo o que implica).

Por fim, à Professora Doutora Dora Simões Ribeiro Pereira, pela transmissão de conhecimentos, essencial para a realização deste projeto.

A todos, por me acompanharem nesta jornada. Cada um, à sua maneira, ajudou-me a chegar até aqui, por isso agradeço-vos muito, na esperança de vos poder ajudar também, à minha maneira.

palavras-chave marketing relacional; fidelização; data marketing; mercados B2B; marketing B2B; mercados B2C; marketing B2C; CRM; customer journey; marketing mix.

resumo A fidelização de clientes é crucial para o sucesso das empresas num mercado cada vez mais competitivo. De modo a que essa fidelização seja conseguida é fundamental que, através do marketing relacional, seja estabelecida uma relação de confiança tanto com os atuais como potenciais clientes. Para a Sportaddict, uma empresa relativamente recente e que atua tanto no mercado B2B como B2C, essa relação torna-se ainda mais importante. Com o objetivo primordial de reter e fidelizar clientes, recorreu-se à recolha de informações sobre os mesmos para a concetualização de uma base de dados de clientes a aplicar na empresa; bem como se desenvolveu o *customer journey* do mercado B2B para um acompanhamento rigoroso deste. Além disso, através da aplicação de um inquérito por questionário sobre o valor da marca, recolheram-se informações diretamente dos clientes relativas à sua satisfação e intenção de recomendação. Após a construção do estudo de caso, e através da aplicação das ferramentas de recolha, acompanhamento e análise de dados, entendeu-se que quanto mais elevada a satisfação maior a probabilidade de fidelização e recomendação, encontrando-se fortemente relacionados.

keywords

Relational marketing; Relationship marketing; customer loyalty; data marketing; B2B and B2C markets; B2B marketing; B2C marketing; CRM; customer journey; marketing mix.

abstract

Obtaining customer loyalty is crucial for any company that wants to succeed in a global market that is becoming more competitive. In order to obtain that loyalty, it is essential for the company to, through its relationship marketing, establish relationships with both its current and potential customers. For Sportaddict, a company that is recent and operates in B2B as well as B2C markets, establishing that relationship is even more important. With the main objective of retaining loyal customers, it was collected information about the costumers with the purpose to conceive and structure a customer database to be applied in the company; as well as the development of customer journey of B2B market to a strict monitoring of it. In addition, through the application of a survey about brand value, it was gathered information from customers relating to their satisfaction and intention of recommendation.

After the construction of the case study, it was possible to understand the strong relation among satisfaction, loyalty and recommendation: the higher the satisfaction the more likely of loyalty and recommendation.

Índice de Conteúdos

Índice de Tabelas.....	i
Índice de Figuras	ii
1. Introdução.....	3
1.1 Motivação	4
1.2 Objetivos.....	5
1.3 Organização do documento.....	6
2. Enquadramento Teórico	11
2.1. Marketing relacional.....	11
2.1.1. Uma nova perspetiva e a sua evolução.....	12
2.1.2. Reconfiguração do marketing mix e do CRM.....	17
2.1.3. Fidelização.....	25
2.2. Data marketing	33
2.2.1. Bases de dados.....	36
2.3. Customer journey	41
2.4. Mercados B2B e B2C.....	47
3. Metodologia.....	55
3.1. Problema e objetivos da investigação	55
3.2. Recolha e análise de dados.....	56
3.2.1. Desenvolvimento do questionário.....	58
4. Estudo de Caso: Sportaddict – Joma Aveiro	65
4.1. Apresentação	65

4.2.	Caracterização do mercado	67
4.3.	Valor da marca	76
4.3.1.	A relação	78
4.3.2.	Satisfação	81
4.3.3.	Fidelização	84
4.3.4.	Concorrência	86
4.3.5.	Breve análise geral	87
4.4.	Base de dados de clientes	88
4.5.	Customer Journey	93
5.	Conclusões	101
6.	Referências bibliográficas	105
	Anexos	113
	Anexo 1: Questionário	115
	Anexo 2: Customer Journey	120
	ADREP - Atletismo	122
	ADREP – Futsal	124
	Anadia F.C.	126
	ARCOR	128
	Beira Ria	130
	G. D. Calvão	132
	CAPGE	134
	C. P. Esgueira	136
	Clube de Albergaria - Futebol	138
	Clube de Albergaria - Hóckey	140
	Domus Nostra	142

F. C. Beira-Mar - Futebol	144
F. C. Beira-Mar – Futsal	146
G. D. Eixense	148
São Vicente de Pereira	150
Sporting Clube de Aveiro	152

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Comparação softwares de mapeamento customer journey.....	46
Tabela 2 - Diferença do marketing Mix nos mercados B2C e B2B	50
Tabela 3 - Análise SWOT Sportaddict - Joma Aveiro	68
Tabela 4 - Análise da concorrência do mercado B2C da Sportaddict	72
Tabela 5 - Principais clubes e associações e respetivas modalidades.....	74
Tabela 6 - Análise da concorrência do mercado B2B da Sportaddict~	75
Tabela 7 - Caracterização sociodemográfica	77
Tabela 8 - Duração da relação	78
Tabela 9 - Frequência visita à loja	79
Tabela 10 - Conhecimento da loja/marca	79
Tabela 11 - Motivação da visita à loja	80
Tabela 12 - Avaliação dos produtos da marca.	81
Tabela 13 - Consistência interna	81
Tabela 14 - Avaliação serviço/atendimento da marca.....	82
Tabela 15 - Regressão linear: satisfação com a marca.....	83
Tabela 16 - Fidelização	84
Tabela 17 - Regressão linear: fidelização.	85
Tabela 18 - Relativamente à concorrência	86
Tabela 19 - Regressão linear: recomendação	87
Tabela 20 - Estatísticas descritivas	88
Tabela 21 - Correlação satisfação vs. fidelização.	88

Índice de Figuras

Figura 1 - Razões para fidelizar clientes	26
Figura 2 - Matriz de diferenciação de clientes	31
Figura 3 - Ciclo de vida de uma base de dados	37
Figura 4 - Base de dados passiva	39
Figura 5 - Base de dados ativa	40
Figura 6 - Motivação da visita à loja.	80
Figura 7 - Diagrama Entidade-Relacionamento Sportaddict.....	90
Figura 8 - Diagrama ER - aplicação regras.	91
Figura 9 - Template base para mercado B2B do Uxpressia.....	93
Figura 10 – Template base do Uxpressia para buyer persona	97
Figura 11 - Questionário, Parte I - Caracterização.	115
Figura 12 - Questionário, Parte II – Relação entre clientes e a Sportaddict.	116
Figura 13 - Questionário, Parte III - Satisfação.	117
Figura 14 - Questionário, Parte IV - Fidelização.	118
Figura 15 - Questionário, Parte V - Concorrência.....	119
Figura 16 - Mapa Atletismo ADREP.	122
Figura 17 - Mapa Futsal ADREP.	124
Figura 18 - Mapa Futebol Anadia	126
Figura 19 - Mapa Remo e Canoagem ARCOR.	128
Figura 20 - Mapa Futsal Beira Ria.	130
Figura 21 - Mapa Futebol G.D. Calvão.....	132
Figura 22 - Mapa Natação e Triatlo CAPGE.	134
Figura 23 - Mapa Futsal C.P. Esgueira	136
Figura 24 - Mapa Futebol Clube de Albergaria.....	138
Figura 25 - Mapa Hóckey Clube de Albergaria.	140
Figura 26 - Mapa Futsal Domus Nostra.	142
Figura 27 - Mapa Futebol Beira-Mar.	144
Figura 28 - Mapa Futsal Beira-Mar.	146
Figura 29 - Mapa Futebol G. D. Eixense.	148

Figura 30 - Mapa Futebol S. V. Pereira.....	150
Figura 31 - Mapa Remo e Canoagem Sporting Clube de Aveiro.	152

PARTE I

INTRODUÇÃO

1. Introdução

Kotler (1991) defendia que o foco de marketing são as necessidades, desejos e exigências do consumidor, enquanto o seu âmago se prende com as trocas. É através do marketing que se mantém a gestão de uma relação entre a empresa e o mercado, baseada na troca. Independentemente do mercado onde atua, os dois princípios desta relação mantêm-se, sendo estes: a satisfação das necessidades do mercado e o alcance do lucro ou missão da organização. Deste modo, o marketing só poderá ser aplicado quando uma empresa apresenta oferta, ou o seu propósito, ao mercado, à qual o consumidor atribui valor e, conseqüentemente, se predispõe a comprar (Ferreira, Marques, Caetano, Rasquilha, & Rodrigues, 2015).

A American Marketing Association definiu, até ao ano de 2008, o marketing como “(...) o desempenho das atividades dos negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. Processo de planeamento e execução da criação, estabelecimento de preço, comunicação e distribuição de ideias, produtos e/ou serviços, com o objetivo de criar os intercâmbios que irão satisfazer as necessidades dos indivíduos e organizações.” (AMA, 2008). Devido à sua natureza de constante evolução, a American Marketing Association revê a sua definição a cada cinco anos de forma a refletir sobre o seu estado atual. Deste modo, reformulou-a, considerando que ao longo dos anos esta área se tinha revelado uma atividade mais ampla, não só aplicada à gestão, mas também à educação, ciências e à sociedade em geral. Ultrapassando as barreiras que outrora tinha, atualmente o conceito de marketing caracteriza-se como uma “atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2013). Já Kotler (2006), numa perspetiva direcionada para o mundo empresarial, defendia o marketing como “uma ciência e uma arte que pretende atrair, conservar e fazer crescer os clientes rendosos” (Kotler, 2006, p.153).

Entendemos, então, que o marketing é, por este motivo, uma relação de troca, que se procura manter o maior tempo possível. Para que isso suceda, esta atividade tem de ser planeada e orientada por objetivos a longo prazo, mas com foco nas situações do

curto prazo que necessitem de uma nova abordagem; procedendo ao ajustamento da oferta sempre que seja pertinente. O que requer forçosamente um conhecimento profundo das necessidades de cada cliente e/ou mercado para que os esforços possam ser dirigidos corretamente, ajustando os produtos/serviços e/ou estratégia a cada segmento de clientes. Uma vez que o conhecimento do mercado é o ponto principal para se elaborar uma estratégia adequada, deverá realizar-se primeiramente uma análise do consumidor, assim como um estudo de mercado, para que posteriormente se proceda à atuação propriamente dita (Ferreira et al., 2015). Desta forma podem obter-se relações bem-sucedidas e possíveis novas relações.

Estabelecida a importância de se manter o cliente, surgem novas abordagens, como valor do cliente, comunicação ativa com o mesmo, gestão de relacionamento, entre outras. Adquire-se, assim, uma visão de longo prazo no marketing que vai além da simples operação de venda com foco no método transacional, outrora defendida e praticada. As estratégias de marketing definidas passam a promover o fortalecimento e valorização das relações, quer através de dados recolhidos quer pela comunicação e oferta ajustada às necessidades e valor do consumidor (Peppers & Rogers, 2017). Tal constitui um importante avanço na perspectiva da satisfação das necessidades e desejos do cliente, possibilitado o surgimento e evolução de muitas outras áreas subjacentes ao marketing.

1.1 Motivação

O aumento da oferta de produtos e serviços, bem como do grau de exigência dos clientes ao nível das suas necessidades e desejos pessoais, tem levado a uma maior intensidade na concorrência. Com isso, surge a necessidade das empresas se adaptarem ao modo de atuação no mercado. Uma das alternativas que algumas pequenas e médias empresas (PME) encontram para fazer face a este desafio é a personalização dos produtos e/ou dos serviços prestados. Se bem implementada, poderá revelar-se uma estratégia bastante eficaz. Assim sendo, parece oportuno explorar a história da

Sportaddict, refletindo sobre as estratégias adotadas e sobre quais as lacunas que se pretendem colmatar com a elaboração deste projeto.

A Sportaddict é um estabelecimento comercial especializado na venda de artigos desportivos da marca Joma. Sendo uma marca ainda pouco conhecida em Portugal, e seguindo a tendência crescente de um estilo de vida saudável, surgiu a oportunidade de abrir um espaço na cidade de Aveiro. Para além de ser um negócio recente, inaugurado em Julho de 2016, e de se encontrar em fase de afirmação no mercado da região de Aveiro, é um negócio pequeno e minorista. Pretende, por esse motivo, orientar-se para uma estratégia de personalização específica para cada cliente, quer a nível *Business to Consumer* (B2C) quer a nível *Business to Business* (B2B). Este último direcionado para clubes, associações desportivas e recreativas. Estratégia essa que se entende poder ser um fator determinante de grande vantagem competitiva das PME, e em particular das pequenas empresas, como é o caso da Sportaddict.

1.2 Objetivos

Enquadrando-se este trabalho de investigação no âmbito de um negócio ainda em fase de afirmação no mercado, a motivação principal passa por tirar partido de investigações já conduzidas, apresentar contributos que possam ser aplicados futuramente na Sportaddict. Neste sentido, opta-se pela elaboração de um projeto de investigação assente numa abordagem de marketing relacional (*customer journey*) e *data marketing* como possível caminho para a retenção e fidelização de clientes.

Para que seja possível a concretização deste projeto é então necessário recolher informações sobre os clientes; recolher informações sobre o mercado envolvente; focalizar na personalização no atendimento de clientes; assim como perceber quais os aspetos que melhor satisfazem os clientes e quais as motivações que os levam/levariam a fidelizar-se. Adquirindo estes dados, é possível a concretização dos objetivos da investigação. Entre os quais, se considera:

(1) A concetualização de uma base de dados como uma ferramenta útil para que a empresa possa ser mais eficiente e eficaz na retenção de clientes.

(2) A criação de *customer journey*, para o estabelecimento de uma relação de confiança com os clientes, através do acompanhamento e personalização no atendimento.

(3) A caraterização do mercado envolvente, para um posicionamento estratégico da empresa.

(4) A elaboração de um inquérito por questionário, com a intenção de recolher informações diretamente dos clientes acerca da sua perceção sobre a empresa.

De forma sucinta: o marketing relacional, através do *Data marketing*, como meio, para a construção de *Customer Journey* em mercados *Business to Business*, com a finalidade de fidelizar clientes.

Quanto aos resultados, espera-se que venham a revelar-se uma vantagem competitiva, levando a empresa a adotar uma visão a médio/longo prazo, que facilite a fidelização de clientes no futuro. Apesar das recomendações apresentadas neste trabalho serem dirigidas à empresa em estudo, estas poderão servir também de referência a outras empresas de dimensão semelhante e a futuros trabalhos de investigação.

1.3 Organização do documento

Na presente secção serão apresentadas as partes constituintes do projeto, juntamente com a especificação dos diversos temas a desenvolver/aprofundar em cada uma.

Assim, na Parte I, para além de se fazer uma breve introdução aos temas a tratar, apresentam-se também a motivação e os objetivos de investigação. A Parte II - Enquadramento teórico – inicia-se com conceitos intimamente ligados ao estabelecimento de relações: como o marketing relacional, apresentando a perspetiva de onde deriva, a sua evolução, incidindo sobre a reconfiguração do *marketing mix* e abordando o conceito *customer relationship management*, e, por fim, as estratégias de

fidelização a encetar. De seguida, para a concetualização de uma base de dados, abordar-se-á o *Data marketing*, desmistificando o seu significado e aplicações no meio empresarial. Já a secção em que se apresenta literatura relacionada com a criação de *Customer Journey* não só esclarece o conceito, como é dedicada aos vários estágios de “encontros” entre o consumidor e a empresa, que constituem parte da sua história de referência aquando do processo de fidelização de cliente. Juntamente com esta, uma subsecção que recai sobre o modo de atuação nos mercados, incidindo sobre mercados *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C): apresenta as várias conceptualizações da temática, assim como uma comparação entre os dois tipos de mercados e forma de atuação. Conclui-se, desta forma, a segunda parte do projeto a desenvolver / apresentar, dando bases para a etapa seguinte, da aplicação de conhecimentos e geração de resultados.

A Parte III – incide sobre a escolha da metodologia a seguir, fazendo novamente alusão ao problema de investigação, à questão de partida e aos objetivos de investigação. Determinar-se a população alvo, assim como os instrumentos de medida escolhidos, mais concretamente, um questionário aos clientes da Sportaddict – Joma Aveiro. De seguida, procede-se à recolha de dados para posterior análise dos mesmos.

Na Parte IV – Estudo de caso – faz-se uma apresentação da empresa Sportaddict – Joma Aveiro, juntamente com a sua contextualização. Além disso apresenta-se a caracterização do mercado, bem como o valor da marca, onde se pode encontrar a análise dos resultados do inquérito por questionário realizado. Prossegue-se a concetualização de uma base de dados para clientes, a implementar futuramente na empresa e, por fim, a exposição do processo de criação de um *customer journey* para clientes B2B.

Já na Parte V apresentam-se as conclusões de todo o processo inerente ao projeto, com o intuito de apresentar não só contributos académicos como também novas estratégias a implementar na empresa.

PARTE II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2. Enquadramento Teórico

Sendo que as relações são a base para o processo de fidelização de clientes, surge o conceito de Marketing Relacional, onde o enfoque recairá maioritariamente ao longo desta secção. Para que este processo de fidelização seja possível de concretizar há-que, primeiramente, recolher dados sobre os clientes para, posteriormente, se poder concetualizar, ou criar, uma base de dados. É, igualmente, através da recolha de dados dos clientes que se poderá construir um *Customer journey* para um acompanhamento das experiências dos mesmos. Uma vez que se trata de um negócio que serve mercados distintos: *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C) - a investigação recairá, também, no aprofundamento sobre a temática, assim como a sua distinção para um maior entendimento.

2.1. Marketing relacional

Ao longo desta subsecção aborda-se a história por detrás do surgimento do conceito de Marketing Relacional, a evolução do mesmo, bem como a importância das estratégias de fidelização, das quais depende.

As alterações nas estruturas dos mercados - demarcadamente mais competitivos e voláteis - que se verificaram no final do século XX, e as quais marcaram o mundo moderno, forçaram as empresas a modificar a maneira como lidam e interagem com os clientes. Partindo de uma perspectiva mais transaccional do marketing, onde o cliente era apenas uma preocupação imediata e de curto prazo, as organizações tiveram de se adaptar. Na sequência destes acontecimentos surge um novo conceito denominado de Marketing Relacional. Tal como o próprio nome indica, pressupõe uma abordagem orientada para um relacionamento mais longo com o cliente. O consumidor passa a ser visto como alguém com necessidades e desejos específicos às e aos quais a empresa pretende responder de maneira rápida e rigorosa. Estabelecida uma relação, as empresas procuram recorrer a novas estratégias de negócio que permitam que essas relações

possam ser mantidas ao longo do tempo: com recurso a estratégias de fidelização (Marques, 2012).

2.1.1. *Uma nova perspetiva e a sua evolução*

Inicialmente pode-se apontar como impulsionadores principais desta nova visão do marketing, o surgimento de uma nova forma de gestão de parcerias (e fornecedores), assim como perspetivas de marketing relacionadas com os serviços (Peppers & Rogers, 2017). Até aos anos 80, as organizações utilizavam o marketing como uma ferramenta orientada para a comercialização do próprio produto, ao invés de se centrarem no cliente e no crescimento da sua relação. Assim, o consumidor era visto como um ‘peão’ importante, exclusivamente pela satisfação imediata das suas exigências, e pelo sucesso (de venda) alcançado pelas organizações (Marques, 2012). Esta perspetiva tinha, portanto, como enfoque o produto e a transação, desvalorizando a relação com o próprio cliente. A partir dos anos 90 assiste-se a uma transição gradual para uma perspetiva mais relacional do marketing. Segundo Marques (2012), esta mudança de panorama foi, em grande parte, consequência da transformação verificada na estrutura dos mercados, tal como do aumento da qualidade da oferta de produtos e serviços, assim como a intensificação da concorrência ou, até, pelo aumento da exigência dos clientes. Seria, por isso, de esperar que trouxesse consigo uma nova vertente: a atenção recai maioritariamente sobre o cliente e não sobre o produto.

Assim, as organizações viram-se forçadas a adaptarem-se às circunstâncias: a encontrar novas formas de se destacarem das demais e a criar novas fontes de valor. Além disso, a anterior preocupação com o processo de atração de novos clientes dá lugar à necessidade de desenvolver estratégias de retenção e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de relações com os mesmos. Esta evolução de pensamento é retratada por Rouse (2012), ao defender que o marketing relacional é a base para o desenvolvimento de ligações fortes com os clientes, pois ao promover uma comunicação aberta com os demais, conseguem-se obter informações oportunas para a satisfação das suas necessidades e interesses. Neste sentido, surgem os termos lealdade e fidelização de

clientes, dois termos que têm uma relação de dependência e se tornaram parte do marketing e das práticas organizacionais.

Este ambiente de mudança tem levado a que muitas organizações tenham de reunir esforços para alterar o modelo até então adotado: substituir o marketing direcionado para as massas pelo marketing de relacionamento. Viabilizando uma nova visão, especialmente no setor dos serviços, em que o foco passa a ser no cliente e não no produto (Marques, 2012). Anteriormente, a estrutura e a gestão das organizações baseavam-se na criação de produtos e prestação de serviços, contavam com a produção e distribuição em massa, e, aliados aos *mass media* e *mass marketing*, tinham como objetivo servir o maior número de (potenciais) clientes (Peppers & Rogers, 2017). Atualmente, no entanto, assiste-se a uma valorização da marca através da relação com a própria marca. Assim, segundo Binder e Hanssens (2015) (as cited in Peppers & Rogers, 2017, p.4), “a reputação de uma marca torna-se, simultaneamente, a experiência dos clientes com a marca, produto ou empresa (incluindo as relações)”. Desta forma, em plena era interativa, as organizações focam-se na elaboração de estratégias competitivas baseadas nas informações recolhidas sobre os clientes e no constante diálogo entre as partes, promovendo, simultaneamente, a sua participação.

Os desafios sentidos num ambiente de rápido desenvolvimento de novas tecnologias, juntamente com as crescentes expectativas dos compradores e as acrescidas atividades administrativas são fatores que influenciam o processo de construção de relacionamentos (Arlí, Bauer, & Palmatier, 2018). As transformações ocorridas, tanto no seio empresarial como no meio envolvente, influenciam a linha condutora do marketing, alterando, naturalmente, o seu pensamento estratégico (Peppers & Rogers, 2017). Para uma melhor compreensão da temática é importante debruçarmo-nos sobre a sua evolução, analisando os fatores que levaram à mudança, assim como quais as várias perspetivas defendidas pelos investigadores que mais contribuíram nesta área.

A visão adotada até então (por muitos considerada tradicional) era baseada na venda individual, com ênfase nos esforços do vendedor (Borg & Young, 2014). No início do século XX, em plena era da produção, as vendas estavam limitadas à disponibilidade

do produto ou, até mesmo, à proximidade de recursos naturais. A mentalidade era de que os clientes comprariam o que fosse produzido e, por esse motivo, o papel dos vendedores era o de fornecedores de produtos, dando pouca atenção às necessidades dos compradores (Arlí et al., 2018). Era um processo que dependia inteiramente dos esforços dos vendedores e, por isso, não surtia os resultados esperados. Surgem, assim, por volta de 1970, novas abordagens de venda, as quais incluem tanto as perspectivas do vendedor como as do comprador (Borg & Young, 2014). No seguimento desta mudança, despontam os estudos que se focam nas relações e, com estes, as abordagens de troca e necessidade de satisfação mútua (Sheth & Parvatiyar, 2000), levando ao aparecimento das teorias de venda relacional, baseadas na criação de uma relação com o consumidor (Arlí et al., 2018). Ao invés da anterior visão adotada, a (nova) filosofia, que se baseia numa relação mais individualizada com o cliente, procura, através da interatividade, recolher a informação necessária para que seja possível oferecer um produto/serviço o mais personalizado e ajustado possível às necessidades específicas de cada consumidor. Tornando, desta forma, as vendas baseadas numa relação estabelecida com os consumidores, a vanguarda da pesquisa e prática de marketing (Arlí et al., 2018).

Também as duas linhas de investigação desenvolvidas na Escandinávia e no Norte da Europa são consideradas fortes contributos para a evolução do marketing relacional - a Escola Nórdica de Serviços e *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP). A primeira nasceu das investigações realizadas por Christian Gronroos e Evert Gummesson, em 1970, as quais contribuíram para a criação de uma nova linha de pensamento intimamente relacionada com o marketing de serviços, cuja linha de pensamento defendia a visão a longo prazo, valorizava as interações comprador-vendedor, assim como o ciclo de vida da relação com o cliente (Antunes & Rita, 2008). Embora reconhecida internacionalmente pelos seus contributos, recebeu colaborações de autores ingleses e norte americanos, tais como Berry (1983) e Berry e Parasuraman (1991). Estas participações elevaram o marketing a um novo paradigma, pois ao transcenderem o conhecimento de marketing de serviços, geraram um dos pilares básicos do marketing relacional (Arlí et al., 2018). A outra linha de investigação, o grupo IMP, de origem sueca, foi criada por doze investigadores europeus em meados de 1970. A base deste grupo era o marketing

industrial e, por isso, primava pela importância dada às relações interempresariais e as suas interações, as quais, segundo os seus investigadores, podiam criar redes entre as mais variadas organizações. Redes essas que podiam não só abarcar as relações entre fornecedor e comprador, mas também o fluxo de bens e serviços, assim como os inúmeros intercâmbios financeiros e sociais durante períodos indeterminados. Assim sendo, a compra não é vista como um processo unilateral, mas sim “parte de um compromisso crescente com determinado fornecedor, resultante de um relacionamento de longa duração entre as partes” (Antunes & Rita, 2008, p.40). A crença nesta premissa levou a que a construção e gestão relacional passassem a ser ações fundamentais dentro de qualquer organização. Estas duas linhas de pensamento e investigação ao englobarem os conceitos de relação, interação e longo prazo, foram responsáveis tanto pelo nascimento dos ideais como pela formação dos pilares do atual marketing relacional.

Segundo Antunes & Rita (2008), o termo marketing relacional só começa a ser empregue anos mais tarde, juntamente com a noção de um “relacionamento interativo” e “marketing interativo”. Leonard Berry foi quem preconizou este novo paradigma, ao introduzi-lo em 1983. Com esta noção defendia que o principal objetivo seria “atrair, manter e ampliar relações com clientes em organizações de multiserviços” (Berry, 1983, p.25). O meio empresarial encontrava-se ainda em processo de adaptação a esta nova perspectiva quando Mckenna (1992), ao identificar que o consumidor adquirira uma perceção distintiva entre o consumo de um bem do de um serviço, estabeleceu uma das premissas do marketing relacional: baseado no conhecimento e na experiência. Segundo Mckenna (1992), através da interatividade com os clientes, era possível recolher dados sobre os mesmos e criar históricos. Assim como, através da monitorização da concorrência e da análise do mercado, seria possível obter um vasto conhecimento do meio circundante. Por esta perspectiva, através da informação, gera-se conhecimento. Este, ao ser assimilado, torna possível o desenvolvimento de estratégias tanto internas à organização como externas, permitindo uma segmentação de mercado mais específica e, conseqüentemente, a construção de relacionamentos e oferta de produtos mais personalizados. Embora inicialmente se tenha denotado alguma fragilidade no conceito, verificou-se uma mudança, não só pelo reconhecimento de que os serviços diferem dos

bens (Kotler & Keller, 2006), mas também pela crescente certeza de que o desenvolvimento de relações com os clientes, com a finalidade de se tornarem duradouras, gera resultados positivos, tanto ao nível da satisfação, como a consequente fidelização dos mesmos (Reynolds & Beatty, 1999). Grönroos (1994) defende que é através do estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relações com clientes e/ou parceiros, cumprindo os objetivos e satisfazendo ambas as partes, que se alcança o propósito inerente ao marketing relacional.

Parece oportuno, então, estabelecer uma distinção sucinta entre as perspetivas transacional e relacional. No marketing transacional destacam-se os produtos/serviços e a conquista de clientes, não se dando valor à questão da continuidade e compromisso, por isso diz-se que é uma visão de curto prazo. Enquanto a perspetiva do marketing relacional adota um nível elevado de reciprocidade, se assim se pode caracterizar; valoriza o contacto com o cliente e, através da troca de informações, pretende a retenção dos mesmos. Procura, assim, manter níveis de compromisso elevados, adotando uma visão a longo prazo. Em concordância com as investigações realizadas por Christopher, Payne, & Ballantine (1998), as principais distinções entre o marketing transacional e o marketing relacional podem ser observadas nas investigações preconizadas no trabalho de Antunes & Rita (2008). Para McDonald, Christopher, Knox, & Payne (2001), é a atenção dada à manutenção do cliente “que diferencia as abordagens de marketing relacional das abordagens tradicionais de marketing, que se concentram na aquisição do cliente” (p. 80). Nesta ótica, existe o interesse em criar e estabelecer relações estáveis, mutuamente satisfatórias, sem a preocupação primordial da venda imediata (Kotler, 2006).

Tal como referido anteriormente, o marketing relacional abrange a possibilidade de adaptação a cada cliente. Tendo em conta que o *marketing mix* tradicional, juntamente com a publicidade e a forma de realizar negócio já não são a base do marketing atual, os profissionais de marketing têm como desafio focar-se nas razões que levam os consumidores a sentirem-se atraídos pela empresa e trabalhar a partir daí. As novas tecnologias, como a Internet, permitem uma nova forma de interação com os consumidores menos dispendiosa, assim como a construção de uma base de dados para a recolha e gestão de informação sobre os mesmos.

Tendo em mente que o marketing é uma ciência dinâmica, é natural que a sua envolvência a influencie. Tal como foi possível observar nesta secção, o próprio marketing sofreu inúmeras alterações ao longo dos anos, inclusivamente o surgimento de novas abordagens, como o marketing relacional, por exemplo. Isto torna a sua contextualização extremamente necessária quando estudada. Neste sentido, apresenta-se, aqui, a interpretação que Marques (2012) faz sobre o marketing relacional: esta abordagem passa a caracterizar-se por “identificar e estabelecer, manter e desenvolver relações com os clientes e *stakeholders*, de forma rentável, de modo a que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam atingidos” (p. 25). Então, mais do que gerir recursos, é necessário gerir relacionamentos.

2.1.2. Reconfiguração do marketing mix e do CRM

As alterações no panorama dos mercados, cada vez mais globais, juntamente com a crescente importância das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC), influenciaram grandemente o funcionamento empresarial e, conseqüentemente, o rumo dado ao marketing. A Internet, por exemplo, teve um papel ativo na mudança que se fez sentir. Mais tarde, com o aparecimento do *smartphone*, a comunicação *online* e os *social media* ganharam ênfase no meio, possibilitando a navegação remota na internet, o envio de e-mails, assim como o surgimento de novas formas de as pessoas comunicarem e interagirem entre si em qualquer lugar e momento. Estas inovações possibilitaram, igualmente, o acesso instantâneo a contactos de e entre vendedores, compradores, investidores e consumidores (Yazdanifard, Yusoff, Pour, & Froget, 2013); para além do quanto permitiram uma adaptação inédita a cada utilizador. Em concordância com esta ideia, Amaral (2012) defende que a evolução da *web* tradicional ou 1.0 para o mais recente formato 2.0 – “resume uma mudança na estrutura da Internet: de uma rede estática do modelo tradicional para uma *web* dinâmica, social e de conversação” (p.132). De igual modo, Kumar & Reinartz (2012) defendem que “as novas tendências, tais como o nascimento dos *social media* assim como os dispositivos móveis, criaram novos desafios de CRM (*Customer Relationship Management*) para as empresas” (p. 6).

Importante será referir, também, que, em consequência da transformação sentida nos mercados e evolução da *web*, o próprio comportamento dos clientes mudou. O uso recorrente da *web* móvel, através de *smartphones* e *tablets*, criou uma maior facilidade de acesso à informação e, por consequência, às atividades comerciais (entre outras) de uma empresa. Como exemplo, o acesso a informações que ajudam na tomada de decisão no ato da compra ou, até mesmo, na personalização de um determinado produto. Havendo um maior poder por parte dos clientes, deixa de haver o consumidor tradicional para passar a existir o consumidor híbrido, uma fusão de cliente tradicional com o *ciberconsumidor* (Carrera, 2014; Marques, 2012; Peppers & Rogers, 2017). Assiste-se, por isso, a um género de consumidor que para além de estar sempre conectado, preza pela participação (ativa) nos mais variados processos, criação de conteúdo (inovador), personalização de produtos e compras *online* (Amaral, 2012). O envolvimento do consumidor é tão mais ativo que surgiu o termo *prosumption* e *prosumer*, derivado ao envolvimento dos consumidores, não só no processo de produção, como também na área do marketing e até na formação de marcas. Em concordância com isto, Amaral (2012) defende que "a nova criatividade colaborativa promove a ação coletiva e os prosumers – os consumidores como criadores/produtores." (p.132). Os consumidores de hoje "dispensam a intervenção de intermediários, exigem que a estrutura de preços, os canais de distribuição, a promoção e a forma como se desenham e lhes são entregues os produtos e serviços sejam alterados" (Marques, 2012, p.21). Todo este processo representa um desafio para as empresas, pois leva-as a um maior esforço para acompanharem as constantes mudanças e a rápida evolução do consumidor.

Partindo da premissa de McDonald et al. (2001) de que "um dos temas-chave do marketing relacional é que atrair novos clientes é somente o primeiro passo no processo de marketing. O fator crítico é manter esse cliente" (p. 80), importa saber quais as estratégias para que essa manutenção seja realizada de forma eficaz e eficiente. Assim sendo, e tendo em conta a realidade volátil do mercado, ao longo da presente secção serão aprofundados conhecimentos sobre dois temas: a reconfiguração do *marketing mix* e o CRM, uma vez que ambos têm impactos significativos tanto no relacionamento com o cliente, como no funcionamento e eficiência organizacional.

Subjacente à filosofia de marketing relacional, o conceito de *marketing mix*, defendido por Borden na década de 60, e que apresentava doze elementos: produto, planeamento, *branding*, preço, canais de distribuição, vendas pessoais, publicidade, promoção, embalagem, exibição, manutenção, manipulação física, e investigação e análise de factos (G. Jackson & Ahuja, 2016), evoluiu. Décadas depois, Kotler (1991) e Grönroos (1994) sintetizaram apenas os elementos que consideravam fulcrais, perfazendo o familiar modelo dos 4 P's: produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e comunicação (*promotion*). Interessa, então, saber em que consiste atualmente o *marketing mix*: pode ser considerado uma esquematização de todos os elementos que influenciam a procura de um produto aliada às metas estipuladas pela empresa para obter determinada resposta por parte do mercado alvo. Ou, segundo Jackson e Ahuja (2016), o “conjunto de ferramentas-chave que podem ser ajustadas, melhoradas ou alteradas para satisfazer as necessidades do mercado, obter vantagem competitiva e maximizar os lucros a longo prazo” (p.174). Considerado durante um longo período um dos pilares conceptuais e “(...) lei imutável do marketing” (Antunes & Rita, 2008 p. 38), encontrava-se desajustado à nova realidade relacional. Constantinides (2006), num estudo dedicado à temática, identificou diversas fraquezas no modelo, entre as quais a falta de dimensão estratégica, de interatividade e de personalização (Antunes & Rita, 2008). Este modelo apoiava-se no processo transaccional e na atração de novos clientes, havendo, assim, a necessidade de adaptar ao marketing relacional: para uma perspetiva a longo prazo, abandonando a orientação para o produto e investindo no fomento de relações estáveis, duradouras, em que a comunicação é a base para o processo.

Tendo em conta os fatores acima explanados, associados aos novos métodos de fazer negócio, surge a reconfiguração dos anteriores 4P's: produto, preço, distribuição e comunicação, os quais são revistos de seguida segundo Marques (2012):

Produto (*Product*)

Numa época de constante inovação, com o comércio online cada vez mais presente e requisitado, permitiu uma maior proximidade entre produtores, fornecedores,

consumidores e clientes; tendo criado, inclusivamente, marcas e contactos globais. Tal possibilitou o surgimento de um novo modelo de customização, em que o cliente, através de painéis de opções e simulações em tempo real, escolhe e combina as componentes que pretende no produto. Como é o caso de algumas empresas reconhecidas internacionalmente, como o IKEA através dos planificadores de decoração ou a CIN com os simuladores de cor (Marques, 2012, p. 51). Estas possibilidades, juntamente com a possibilidade de comparar preços, cria uma vasta variedade de escolhas. Além disso, o cliente pode também optar pelo modo de pagamento e local de entrega da encomenda que mais lhe convém. Estas opções transformaram o modo como o produto era encarado até então: deixa de se produzir em massa e de segmentar mercados para se adotar a customização. Mais ainda, a necessidade de constante inovação no meio empresarial, aliada ao facto dos ciclos de vida dos produtos serem mais reduzidos ou, até mesmo, considerados inadequados, levam a que as empresas repensem o seu posicionamento estratégico.

Preço (*Price*)

Com um maior acesso à informação e possibilidade de escolha, os clientes, para além de se terem tornado mais exigentes, adquirem maior poder no processo de compra. Assiste-se, por isso, à mudança de comportamento dos mesmos, no sentido em que, com acesso ilimitado à procura de alternativas, deixam de ser *pricetakers* e começam a tomar decisões menos impulsivas (Marques, 2012). Simultaneamente, surge a possibilidade de individualizar preços: o cliente sugere um preço diferente do estabelecido pelo vendedor (ex.: priceline.com); ou joga com as variáveis do produto e negocia quantidades, prazos de entrega e preços diferentes para o mesmo artigo (ex.: CompareNet.com); regateia em leilões online (ex.: eBay e OnSale); ou junta-se a grupos de compradores (ex.: Mercata.com). Desta forma, de cada vez que o cliente alcança o pretendido, a empresa também lucra (Marques, 2012, p. 53). Por outro lado, a recente atração por artigos únicos e individualizados levou ao nascimento de um novo nicho de mercado a ser servido. No entanto, há-que ter em conta que os clientes ao desejarem um tratamento personalizado deverão ser menos sensíveis ao preço, pois os produtos personalizados, pelo tempo e mão de obra que implicam, naturalmente, apresentam um preço mais elevado.

Distribuição (*Place*)

Uma vez mais, o papel da Internet é de extrema importância no estabelecimento de contactos e relações. Marques (2012) aborda a sua importância da seguinte forma: “A Internet torna possível estabelecer uma ligação interativa direta entre o produtor e o consumidor, sem que se sinta a necessidade de existirem intermediários (...)” (Marques, 2012, p.54), transformando o modo como o setor da distribuição atuava até então. Assiste-se ao surgimento de novos canais e meios de distribuição, através de redes afiliadas e e-intermediários (*cybermediaries*), os quais permitem uma distribuição personalizada – o cliente escolhe quando e onde recebe o produto, enquanto a empresa estipula parcerias com os pontos de entrega. Há, assim, a convergência entre canais online e offline sem que o cliente tenha a percepção ou, até mesmo, a participação. Este apenas encomenda o produto online e a empresa encarrega-se de fazer chegar o(s) produto(s) pretendidos no local escolhido pelo mesmo. Ora, o tratamento é igual quer o cliente esteja numa loja física ou numa loja online, pois o relacionamento e a comunicação estabelecem-se de igual forma, tornando possível um equilíbrio ótimo entre o digital e o físico.

Comunicação (*Promotion*)

Aquando da formulação de estratégias de marketing, a promoção e comunicação sempre se apresentaram como uma área de grande importância, principalmente por ser o meio mais visível e o que mais define o produto para o consumidor ou cliente final. A sua reconfiguração está dependente da mudança dos *media*, da passagem dos *media* de difusão para os interativos, os quais são respondíveis. Em vez da anterior visão que adotava a comunicação em massa, de “poucos para muitos”, atualmente a comunicação é de “todos para todos” e, por isso, mais dirigível e interativa. Esta mudança, para além de resultar numa nova forma de comunicação com os clientes, possibilita também a redução de custos, tornando-a mais acessível a todos; juntamente com a redefinição do marketing direto.

Interessa, então, perceber quais as transformações ocorridas com a adoção da Internet na área comunicacional das estratégias de marketing. Podem identificar-se três alterações nas interações com os consumidores:

“Primeiro, os baixos custos de comunicação permitem a todas as empresas (retalhistas, produtores, e outros) fornecer virtualmente informação técnica ilimitada aos consumidores. Segundo, a Internet dá aos consumidores fácil acesso a essa informação. Terceiro, a natureza interativa da Internet permite a cada consumidor procurar a informação que possa ser relevante apenas para ele.” (Marques, 2012, p. 56).

Em concordância com o acima transcrito, entende-se que com os serviços disponibilizados pela internet, o cliente tem o poder de pesquisar informações e de tomar decisões em conjunto com a empresa. Esta tecnologia, entre outras qualidades, tem a capacidade de dinamizar relações, promovendo, naturalmente, o relacionamento entre consumidor e fornecedor/empresa a um novo nível.

Concluindo o tema referente ao *marketing mix*, percebe-se que a orientação para o produto deixa de ser parte central do *marketing mix*, dando lugar à comunicação e relação com os clientes. Mais ainda, a liberdade de escolha que os clientes têm atualmente é tão significativa que lhes permite definir, em parte, o *marketing mix*. De tal modo que diversos autores, como Marques (2012) e Carrera (2014), defendem a ideia de que o consumidor passou a ser um *prosumer*: “(...) um misto de produtor e consumidor, alguém que tem uma ligação direta com o departamento de investigação e desenvolvimento da empresa” (Carrera, 2014, p. 184). Assim sendo, tanto clientes como produtores/vendedores passam a participar ativamente no desenvolvimento do produto, trabalhando em conjunto para alcançarem os seus objetivos. Conseqüentemente verifica-se uma melhoria no relacionamento entre produtor/fornecedor e consumidor e os produtos são criados segundo as necessidades dos clientes, o que, naturalmente, os mantém satisfeitos (Clark, Black, & Judson, 2017).

O *Customer Relationship Management* (CRM), por sua vez, aliado ao *customer value*, torna-se uma ferramenta muito útil na identificação dos diferentes tipos de clientes para, em seguida, desenvolver estratégias específicas para interagir com cada um

(Kumar & Reinartz, 2012). Ao desenvolver relacionamentos com clientes rentáveis, ou atrair novos clientes que serão rentáveis, bem como desenvolver estratégias apropriadas para clientes não rentáveis, o CRM pode ser considerado uma solução técnica de suporte estratégico e tecnológico no estabelecimento e gestão da informação e comunicação em relações de longo prazo mutuamente vantajosas (*win-win*) (Kumar & Reinartz, 2012; Peppers & Rogers, 2017). Gerir a informação sobre os clientes revela um objetivo comum com o marketing relacional, uma vez que se foca na construção, aprofundamento e manutenção da relação com os mesmos, dando ênfase ao longo prazo (Peppers & Rogers, 2017).

São inúmeros os trabalhos de investigação sobre esta temática, desta forma considera-se oportuna a exposição das várias perspetivas. Brown (2001), por exemplo, considera o CRM como uma ferramenta estratégica que pode potenciar os negócios de uma organização, pois procura entender e antecipar as necessidades, não só dos atuais, mas também dos potenciais clientes. Peppers e Rogers (2017) seguem a mesma linha de pensamento, e entendem que CRM é “uma estratégia de negócios de toda a empresa para a gestão do relacionamento com o cliente, com a finalidade de atingir objetivos específicos, desenvolvendo ações específicas para o cliente” (p.7). Já Chen & Popovich (2003) defendem que o CRM serve como uma base tecnológica de suporte à prática do marketing relacional. Através da combinação entre dados de potenciais ou atuais clientes, processos e sistemas de informação procuram compreender as motivações dos mesmos. Desta forma, alcança-se uma abordagem direcionada para o relacionamento com o cliente, que, conseqüentemente, entende-se como alicerce chave para a potenciação da fidelização. Segundo Marques (2012), o CRM é responsável pela gestão de processos e de toda a informação obtida sobre clientes, parceiros ou colaboradores, com o objetivo de, através desses dados, conseguir fidelizá-los, maximizando o lucro da empresa. Semelhantemente, para Kumar & Reinartz (2012), o CRM “é a prática de analisar e usar bases de dados de marketing para alavancar tecnologias de comunicação para determinar práticas e métodos corporativos que maximizem o valor vitalício de cada cliente para a empresa.” (p.4).

Ora, o impacto da informação, através do *Customer Relationship Management* (CRM), tem vindo a transformar o modo de relacionamento com o consumidor (Ferreira et al., 2015). Contribuindo para o desenvolvimento de programas de fidelização, bem como a construção de campanhas direcionadas para os clientes, que elevam o nível de interação com os mesmos, facilitando-a e tornando-a, assim, mais rápida e assertiva (Kotler, 2006). Um dos motivos pelos quais essa interação é facilitada e o processo acelerado prende-se com a informação recolhida pela empresa quer ao longo das experiências do cliente e as interações com o mesmo, quer durante as campanhas. Se essa informação for bem gerida, a relação será bem sucedida e isso terá uma influência positiva, tanto nas vendas diretas como nas vendas cruzadas (Rodríguez, Crespo, & Sánchez, 2009).

Entende-se, então, que o CRM é um recurso valioso para qualquer empresa que tenha como objetivo entender profundamente o comportamento do cliente. Se bem implementado, pode ser uma mais valia no aumento de receitas, bem como ter um impacto significativo na produtividade da empresa. Para tal, é necessário recolher informação sobre os clientes e geri-la de forma coerente.

Sendo o cliente um dos ativos mais valiosos de qualquer organização, torna-se fundamental proporcionar-lhe as condições necessárias para que este queira manter a relação com a empresa. O processo de fidelização poderá, então, ser a resposta para que se possa atingir esse objetivo. Na secção seguinte, abordar-se-á a temática, a fim de um maior conhecimento sobre a mesma.

2.1.3. Fidelização

O reconhecimento do valor do cliente deve-se não só ao facto de as empresas entenderam o poder que este tem, como o reconhecimento de que, através do estabelecimento de uma relação com o mesmo, as possibilidades de sucesso são, em larga medida, maiores.

Dado isto, a importância de conservar e fazer crescer clientes são vistas como tarefas prioritárias, não esquecendo que “a probabilidade de o novo cliente voltar a comprar está fortemente dependente do nível de satisfação com a primeira compra” (Kotler, 2006, p. 163). A perda de um só cliente não representa apenas a perda dessa mesma venda ou da seguinte, a longo prazo as consequências poderão ser consideráveis, pois um cliente insatisfeito poderá prejudicar a empresa através, nomeadamente, do *word-of-mouth* que com os recursos online tem a possibilidade de se disseminar muito mais rapidamente e mais abrangente geograficamente. Esta não só perde os lucros das vendas futuras desse mesmo cliente, como tem a probabilidade de perder os lucros de muitos potenciais clientes que, ao obterem um *feedback* negativo, não consideram aquela empresa para futuras compras. Segundo Kotler (2006), “um cliente que se perde representa mais do que a perda da venda seguinte; a empresa perde o lucro futuro em todas as compras que esse cliente vier a fazer” (Kotler, 2006, p. 154). Geralmente, os consumidores partilham as suas experiências, transmitindo tanto as positivas como negativas sobre um produto ou serviço (Goodman & Newman, 2003). Prova disso são os estudos TARP (*Technical Assistance Program* - Programa de Assistência Técnica), conduzidos por Goodman (1986), os quais revelam que “um cliente muito insatisfeito dá a conhecer a sua insatisfação a, pelo menos, onze pessoas (...)” (Kotler, 2006, p. 165). Segundo Goodman e Newman (2003), baseado num estudo realizado em Harvard, *word of mouth* negativa pode resultar em danos no mercado e conseqüente perda de receita. Além disso, um consumidor insatisfeito gera o dobro da *word of mouth* negativa comparativamente com consumidores satisfeitos com um produto ou serviço (p.55). Simultaneamente, defende que o custo para manter clientes habituais é consideravelmente menor do que para atrair um novo cliente (Goodman, 1986; Peppers

& Rogers, 2017). Desta forma, encetar esforços no sentido de manter os clientes e aumentar o volume de compras dos mesmos parece ser a estratégia mais acertada no sentido de reduzir os custos de atrair novos (Marques, 2012).

Na Figura 1 apresenta-se um esquema representativo das razões, já apresentadas, para fidelizar clientes.



Figura 1 - Razões para fidelizar clientes

Fonte: Adaptado de Marques (2012)

Sabendo que a prioridade atual das organizações é a manutenção dos clientes, juntamente com o objetivo de alcançar um maior volume de compras dos mesmos, a fidelização de clientes apresenta-se como a solução mais viável. Segundo Oliver (1999), um cliente leal é aquele que adquire um produto ou serviço de uma determinada marca e se compromete a fazê-lo no futuro, mesmo quando acontecem situações que poderão levar a comportamento de troca. Para que esse cliente se mantenha leal à marca é preciso fidelizá-lo, processo descrito por Bogmann (2000) como sendo o processo de “transformar um comprador eventual em um comprador frequente. É fazer com que esse cliente compre cada vez mais e até divulgue a empresa” (Bogmann, 2000, p. 33). Para isso

é necessário desenvolver estratégias de fidelização, que encarem o cliente como um indivíduo que necessita de uma atenção personalizada, para que o relacionamento deste com a empresa possa evoluir de forma estável e duradoura (Marques, 2012). Assim sendo, tal como esquematizado na Figura 1 o seu foco deverá recair na redução de rotação de clientes no sentido de ter custos menores, menor incerteza e uma carteira de clientes mais estável. Neste ponto, convém salientar que a estratégia de fidelização, por si só, não assegura a continuidade da relação entre vendedor e consumidor. Tal como a mera ação de compra e venda também não. Há, então, a necessidade de encontrar soluções que vão além de situações rotineiras, que permitam desenvolver laços afetivos entre as partes com base numa perspectiva de longo prazo (Costa, 2014).

Partindo da premissa de “quanto mais durável for a relação com o cliente, mais lucrativo este se torna” (Kotler, 2006, p. 167), o autor elaborou quatro fatores que considera influenciarem a rentabilidade de uma marca/empresa:

1. Clientes extremamente satisfeitos, ao longo do tempo, efetuam mais compras;
2. Com o tempo, um cliente fiel apresenta um custo menor quando se lhe presta um serviço;
3. Clientes verdadeiramente satisfeitos recomendam a potenciais clientes;
4. Clientes de longo prazo são menos sensíveis a aumentos de preços.

Entende-se, então, que uma carteira de clientes satisfeita é equivalente a um maior número de cliente leais, o que, naturalmente, influencia o valor da empresa. Tal, levou a que as organizações tenham vindo cada vez mais a encetar esforços no sentido de atribuir o devido valor aos clientes, partilhando poder com os mesmos, enquanto tornam como prioridade estratégica a promoção da lealdade à marca/empresa. Colocando o cliente como peão principal, o *marketing mix* praticado até então deixa de representar a realidade, pois as organizações passam a focar-se no cliente e não no produto. Simultaneamente, o core business das mesmas passa a ser a relação estabelecida com o cliente, ao invés do anterior enfoque no produto. Este processo altera definitivamente a forma de fazer negócio. Em concordância com isto, Marques (2012) defende que “em mercados extremamente competitivos, a prioridade dos estrategas do marketing vem,

assim, evoluindo em direção a uma preocupação mais centrada no cliente. Conseguir a verdadeira lealdade do cliente parece ser o fator-chave para ganhar quota de mercado, desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva.” (Marques, 2012, p. 24). Neste sentido, interessa conhecer quais as estratégias para se promover a lealdade dos clientes e alcançar a sua fidelização.

Posto isto, parece oportuno, neste ponto, apresentar as investigações quanto ao tema. Por exemplo, Peppers & Rogers (2017) anunciaram o processo de fidelização através de três fatores interdependentes: satisfação, confiança e compromisso. A satisfação do cliente detém um papel importante na formação do relacionamento, pois supõe-se que quanto melhor for o relacionamento, mais tempo perdurará. Considerada naturalmente promotora de relacionamentos de longo prazo, pois promove a repetição da ação de compra, influencia na mudança de atitude e de opinião sobre a marca e aumenta a *word of mouth* positiva. Desta forma, a probabilidade de retenção de clientes é maior, o que poderá levar à lealdade à marca. Kumar & Reinartz (2012), por exemplo, estão de acordo sobre o grau de satisfação ser um elemento chave para a fidelização do cliente. Também Ranaweera e Prabhu (2003) defendem a existência de uma correlação positiva entre satisfação do cliente e a fidelidade do mesmo (Costa, 2014). É importante entender que estas assunções necessitam de uma análise mais pormenorizada, uma vez que a satisfação, por si, não garante a compra repetida ou, até mesmo, a fidelização de clientes. A oferta de valor superior ao cliente de forma continuada ou a oferta de propostas mais aliciantes do que a concorrência poderão, sim, potenciar esse processo, assim como a obtenção de maiores lucros para a marca (Marques, 2012). A satisfação é, por isso, considerada uma variável fundamental no processo de conquista e fidelização de clientes. Além disso, é uma variável com repercussões que extravasam as várias relações comerciais, como, por exemplo, a relação vendedor-comprador ou fornecedor-vendedor. Segundo Costa (2014), Anderson e Fornell (2000) defem que a satisfação poderá ser um dos fatores responsáveis pelo crescimento económico em geral:

“Não é possível aumentar a prosperidade sem o aumento da satisfação do cliente. Numa economia de mercado no qual vendedores competem por compradores, mas

compradores não competem por produtos, a satisfação do consumidor define o sentido da atividade económica.” (Costa, 2014, p. 48).

A confiança, fruto do marketing relacional, pressupõe igualmente o estabelecimento de uma relação entre o comprador e o vendedor. Sendo que poderá ser alcançada durante as várias experiências entre as duas entidades. A vertente comunicacional para Morgan e Hunt (1994), por exemplo, é vista como “o maior precursor da confiança” (Costa, 2014, p. 50). Ao ser dirigida de forma relevante, atempada e credível (Peppers & Rogers, 2017) poderá levar a um estágio de confiança favorável a relações de longo termo. Marques (2012) defende que “a confiança está associada a um sentido de integridade e redução de incerteza. Assenta na crença de que as ações dos parceiros de negócios conduzem a retornos favoráveis” (p.32), razão pela qual é um fator necessário ao estabelecimento de relações. De forma a concluir, segundo Costa (2014) “a confiança funciona como suporte à fidelidade, significando que é um antecedente fundamental para esse fim” (p.50). Esta variável é, deste modo, apontada como um fator determinante no desenvolvimento de relações, sendo, até, considerada como precedente no processo de satisfação, assim como uma vertente fundamental do compromisso no relacionamento. Já o compromisso, tal como o nome indica, é definido por Morgan e Hunt (1994) como “um desejo profundo para manter e desenvolver um relacionamento com valor, fazendo com que as partes envolvidas queiram que o relacionamento dure indefinidamente e estão disponíveis a desenvolver esforços para o manter” (Costa, 2014, p.54). É, assim, o desejo de manter uma relação cujos benefícios são de ambas as partes, investindo no sentido do longo termo. Autores como Gundlach, Achrol e Mentzer (1995) e Morgan e Hunt, (1994), por exemplo, já defendiam a mesma ideologia, argumentando que “o compromisso constitui o elemento central no estabelecimento e manutenção de relações de longo prazo” (Costa, 2014, p. 54). Assim sendo, pode-se concluir que as três variáveis apresentadas estão intimamente relacionadas: caso uma não se verifique, as outras ficam comprometidas. Ora, para o desenvolvimento de relações de longo termo, para além de garantir que são tomadas as devidas medidas para o seu pleno funcionamento, é necessário promover a cooperação entre as partes, baseada na partilha de valores e experiências. A prática destas ações de

caráter relacional pode projetar a marca para uma maior proximidade com os clientes, tornando a sua fidelização possível, assim como um retorno positivo.

Chaudhuri & Holbrook (2001) distinguem dois tipos de fidelidade: a atitudinal e a comportamental, as quais, apesar de consideradas interligadas, apresentam-se distintas. Enquanto a fidelidade atitudinal é revelada pela intenção expressa pelo consumidor em manter uma relação com o produto ou serviço a longo prazo, quer pela identificação com os valores da marca quer pela opinião partilhada sobre a mesma; a fidelidade comportamental é representada através da compra repetida, não havendo uma ligação direta com a questão emocional à marca (Costa, 2014). Já para Kumar et al. (2013), um cliente fiel tem experiências regulares com a marca, tendo maior tolerância às variações de preço e sendo, naturalmente, mais rentável para a empresa. As investigações acima apresentadas reforçam, uma vez mais, a importância no desenvolvimento de ações que promovam a satisfação nas relações. Através da aposta no marketing relacional, ao invés do transacional, é possível uma análise pormenorizada das necessidades do cliente nas várias experiências que tem com a empresa/marca. Isto eleva o nível de personalização do produto/serviço por se adequar justamente às necessidades de consumo, o que, por sua vez, reverte-se a num retorno financeiro derivado da satisfação das mesmas.

A questão que se impõe é sobre quais os passos a seguir para que se torne possível a sua lealdade e fidelização. Segundo Marques (2012), o primeiro passo é identificar os potenciais clientes através de um trabalho minucioso de conhecimento sobre os mesmos. Para tal, é necessário recorrer a bases de dados atualizadas e bem estruturadas no sentido de registar os contactos, interações, transações e relações estabelecidas com os clientes, assim como calcular os indicadores de rentabilidade, risco e crescimento destes (Peppers & Rogers, 2017). Segundo Kumar e Reinartz (2012), a compra repetida, assim como a lealdade “poderão ser induzidas através de planos e estratégias de marketing” (p.184). Pelo que, a partir da informação contida nas bases de dados, por exemplo, é possível direcionar uma ação de marketing bem estruturada para determinado indivíduo, e diferenciar de outros clientes cujas características são distintas. Chegando, assim, ao segundo passo do processo de fidelização: a diferenciação entre clientes. Logicamente nem todos os consumidores têm as mesmas necessidades, preferências e padrões de

compra, tornando-se necessário diferenciá-los segundo o valor que poderão trazer à empresa a longo prazo; procedendo posteriormente à diferenciação segundo as necessidades de cada um. Desta forma, é avaliado o potencial de consumo: “Quanto maior potencial, maior a possibilidade que a empresa tem de retirar uma mais-valia do desenvolvimento de uma relação.” (Marques, 2012, p.44). Ora, através do mesmo, conclui-se, dentro de uma matriz de quatro categorias, sugerida por Peppers e Rogers (2017), quais os relacionamentos capazes de uma maior criação de valor para a empresa. Na Figura 2 é possível entender essas quatro categorias, as quais são diferenciadas segundo as necessidades do cliente e o valor do mesmo.

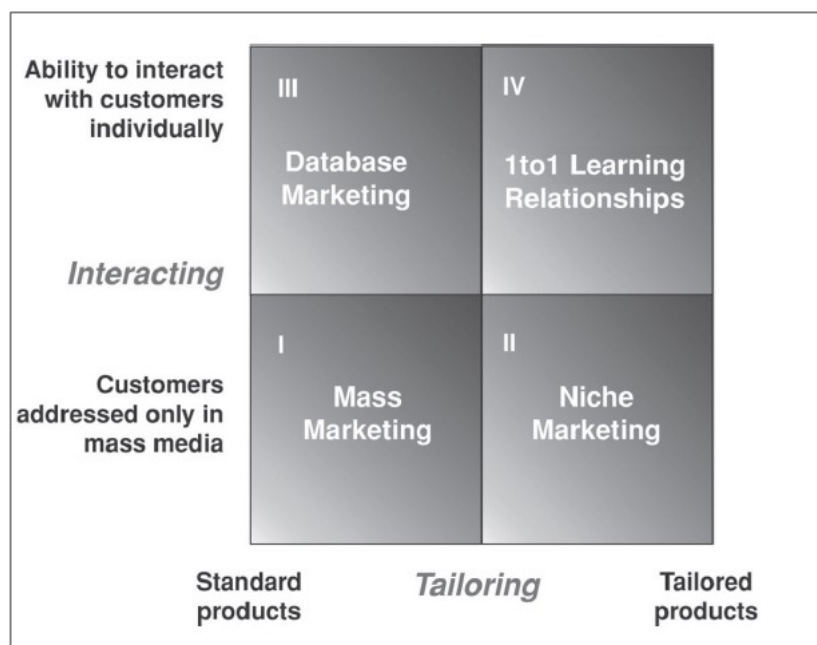


Figura 2 - Matriz de diferenciação de clientes

Fonte: Adaptado de Peppers e Rogers (2017).

Tal como é possível observar, no quadro I – *mass marketing* – tanto a variação das necessidades como a assimetria são baixas, o que significa que os clientes demonstram muita procura pelo mesmo tipo de produtos/serviços; por exemplo, compra de arroz. Já no quadro II – *marketing de nicho* – a variação da necessidade é alta, enquanto a assimetria é baixa, ou seja, os clientes procuram diferentes tipos de produto/serviço em quantidades relativas; por exemplo, compra de automóveis. Contrariamente, no quadro

III – *database marketing* – a variação de necessidades é baixa e a assimetria alta – os clientes pretendem o mesmo tipo de produtos/serviços, mas em quantidades muito diferentes; por exemplo, seguro de saúde. Por fim, no quadro IV – *1 to 1 marketing* – a variação das necessidades e a assimetria são altas – o que significa que os clientes pretendem características e quantidades/valores de produtos/serviços muito diferentes; por exemplo, compra de telemóveis. Posto isto, os clientes que se insiram no quadro II, III e IV são os que se apresentam como melhores criadores de valor para a empresa, uma vez que requerem um nível de diferenciação maior (Marques, 2012).

O terceiro passo cabe à interação com os clientes. Naturalmente, as várias experiências entre cliente e empresa produzem informação que, não só possibilita a continuidade da relação, como o aprofundamento da mesma. Através da observação e adaptação para com cada cliente, a dinâmica da relação pode, e deve, mudar. Por fim, o quarto passo destina-se à customização: “(...) termo usado para descrever a habilidade dos produtores para fazer mudanças quase imediatas no processo de produção para individualizar o produto final (...)” (Marques, 2012, p. 47). Entende-se, assim, que é um processo de adaptação a cada cliente, tornando o produto final personalizado e único.

Concluindo, ao longo desta secção, foi possível entender que atualmente um vendedor com iniciativa, que lidere a conversa, que se mostre disponível e disposto a ouvir, que não só atraia clientes como os mantenha, é uma mais-valia organizacional. Um mercado abundante em produtos, marcas e fornecedores traduz-se numa maior competição pela atração de novos clientes. A oferta é superior à procura e a força de vendas, por si só, não é eficaz, o que leva à necessidade da recolha de informação sobre potenciais clientes para que possa observar os seus comportamentos e posicionar-se de forma devida. Assim, e segundo Sheth & Parvatiyar (2000), o marketing relacional tem de adotar diferentes estratégias e encetar várias vertentes de aquisição, de forma a alcançar uma vasta ‘gama’ de clientes e, por conseguinte, retê-los e fidelizá-los. O uso dos vários canais de comunicação, principalmente os *social media*, que são meios com custos relativamente baixos; aliados às bases de dados, devidamente geridas, poderão revelar-se ferramentas essenciais para permitirem a manutenção das relações, tanto com clientes como com fornecedores (Marques, 2012). Kumar e Reinartz (2012) defendem que “a

satisfação dos clientes aumenta a retenção ou a lealdade, levando a maiores lucros” (p.183). Desta forma, através da fidelização de clientes torna-se possível medir a eficácia da aplicação do paradigma do marketing relacional (Antunes & Rita, 2008).

2.2. Data marketing

Partindo da premissa de que informação é poder, e segundo os conhecimentos adquiridos até então, entende-se que quanto mais informação se obtém sobre os clientes, melhor a resposta no processo de desenvolvimento relacional. Em concordância com esta afirmação, ao longo dos anos, as organizações foram-se apercebendo que “[...] a informação é vital para a sobrevivência organizacional a longo prazo” (Mora Cortez & Johnston, 2017, p. 97). Os grandes fluxos de informação, juntamente com a pesquisa de mercado e a análise de dados, revelam-se capazes de resolver inúmeros desafios nos negócios. Seja através da melhoria do processo de tomada de decisão ou da capacidade de produzir inovação, têm sido cruciais para as organizações que procuram aumentar a vantagem competitiva (Ge, 2018; Mora Cortez & Johnston, 2017). Simultaneamente, desde o aparecimento da Internet e do acesso móvel eletrónico, a quantidade de dados disponíveis cresceu exponencialmente, o que levou a que os consumidores utilizem cada vez mais o armazenamento online como forma de economizar espaço e obter acesso conveniente aos mesmos em qualquer lugar (Kumar & Reinartz, 2012).

No seio do marketing, até à década de 90, os dados eram recolhidos, estruturados e analisados de forma simples, maioritariamente sob a forma de relatórios, com base em pesquisas, processamento de transações online e modelos de previsão (H. Chen, Mao, & Liu, 2014). Mais recentemente, assistiu-se à evolução do suporte na tomada de decisões, processamento analítico online, e, mais tarde, o uso dos dados de forma massiva (*big data*); constituindo uma das maiores mudanças dos últimos anos (Kumar & Reinartz, 2012). Atualmente, o enfoque das empresas é a automatização dos processos de análise de dados, principalmente os que recaem sobre o marketing, vendas e serviços. A sua análise permite aos gestores entender e adaptar os processos de negócio, evitando possíveis anomalias e possibilitando maior eficácia estratégica (Ge, 2018). Assim, as

empresas atualmente “reúnem informações sobre seus clientes, armazenam-nas em bancos de dados, analisam os dados, tomam decisões de marketing e implementam programas de marketing com base nos resultados da análise de dados” (Kumar & Reinartz, 2012, p. 165)

Segundo Manyika et al. (2011), o termo *Big Data* é associado a um aglomerado de dados, cuja dimensão vai além da capacidade de armazenagem e análise de um software tradicional de dados (in Sebei, Hadj Taieb, & Ben Aouicha, 2018). Mais recentemente, e com base em Ahmadi, Dileepan e Wheatley (2016), *big data* pode ser definido como

“a colheita e interpretação de grandes conjuntos de dados, possível através de um vasto poder computacional que monitoriza uma variedade de canais digitais – como sensores, interações no mercado e trocas sociais de informação – e os analisa utilizando algoritmos «inteligentes»” (Ge, 2018, p. 1)

Por outras palavras, o termo *Big Data* aplica-se às informações que não podem ser processadas e analisadas de forma tradicional ou manual, devido ao volume e variedade das mesmas.

Uma vez que atualmente as empresas obtêm mais informação do que aquela que são capazes de interpretar e gerir, recorrem ao suporte tecnológico (Mora Cortez & Johnston, 2017), aliando os dados às estratégias e objetivos de marketing que pretendem implementar. Assim, aplicam o big data marketing com o objetivo de otimizar os modelos de processos de negócios, no sentido de maximizar o lucro (Rehman, Chang, Batool, & Wah, 2016). Ou, até mesmo, identificar segmentos de clientes no sentido de recolher informações que possam ser usadas para aumentar o impacto das campanhas de marketing (Kumar & Reinartz, 2012). Assim, analisam os dados de mercado obtidos das mais diversas fontes, procedendo à segmentação de clientes, agrupando-os consoante as suas características, o que ajudará a oferecer os produtos e serviços que desejam. Por exemplo, os *social media* (como o *Twitter*, *Facebook*, *YouTube*, *Instagram*, entre outros) revelaram-se grandes aliados na recolha de dados, uma vez que são plataformas de ampla disseminação, onde uma enorme quantidade de dados é gerada numa questão de segundos (Sebei et al., 2018). Da mesma forma, as empresas adquirem dados de sites de

comércio online, através da análise de fluxos de cliques dos utilizadores da Internet ou pelo feedback dos clientes relativamente aos produtos, de forma a descobrirem comportamentos padrão dos consumidores e poderem recomendar produtos e serviços de acordo com as necessidades pessoais dos mesmos (Rehman et al., 2016). Assim, torna-se possível identificar quando um cliente tenciona abandonar os serviços da empresa ou como servir uma oferta a um determinado consumidor, por exemplo (Rehman et al., 2016).

Sendo assim, é importante refletir sobre como a *data marketing* pode auxiliar e projetar as estratégias internas de uma empresa. Segundo o estudo de Ge (2018) abordam-se alguns fatores influenciados pelo seu uso:

- 1- Uma que uma vez que a satisfação do cliente é o objetivo primordial de cada organização, e tal como já foi abordado anteriormente, é possível utilizar métodos analíticos de tratamento de informação para serem seguidas estratégias internas melhores.
- 2- O percurso do cliente (customer journey) é outro fator a ter em consideração. Através da análise e acompanhamento do comportamento dos consumidores, é possível segmentá-los e garantir a interação mais apropriada com os mesmos. Embora seja um conjunto de decisões complexo de analisar, o potencial retorno é elevado.
- 3- A utilização de dados provenientes de fontes externas é uma constante em crescimento no seio empresarial para medir e monitorizar o risco da cadeia de abastecimento. Poderão englobar informações sobre capacidades técnicas, aspetos financeiros, qualidade de gestão, risco político e questões climatéricas, reputação do mercado e práticas comerciais.
- 4- A inteligência competitiva resultante do acesso a determinados dados permite uma certa transparência empresarial. É possível analisar tendências, avaliações comparativas, segmentações, modelações e recomendações.
- 5- O esquema de preços pode ser otimizado consoante as flutuações do mercado em tempo real, sem se recorrer a dados estruturados.

Concluindo, qualquer resultado proveniente da aplicação do *data marketing* - desde decisões internas, produtos e serviços, ao modo de produção – advém do processamento, análise e interpretação dos dados, passando a ser reconhecido como valor acrescentado para a empresa. Logo, a análise de dados de grande dimensão (*Big Data*) pode transformar as organizações e empresas que souberem reconhecer o valor dos mesmos, assim como aplicá-los em novas e melhores oportunidades.

2.2.1. Bases de dados

Como forma introdutória, considera-se oportuna a definição de uma base de dados. Esta é um “sistema de armazenamento de dados relacionados entre si, de uma forma permanente, num sistema informático, com redundância controlada, acessíveis a um grupo de utilizadores e estruturado sob a forma de ficheiros de dados ou tabelas” (Vaz & Alves, 2005, p. 4). Entende-se, assim, que uma base de dados consiste num aglomerado lógico e coerente de dados, com um significado inerente.

No seguimento da definição, apresenta-se o seu ciclo de vida, o qual é constituído por oito fases, tal como é possível ver na Figura 3.

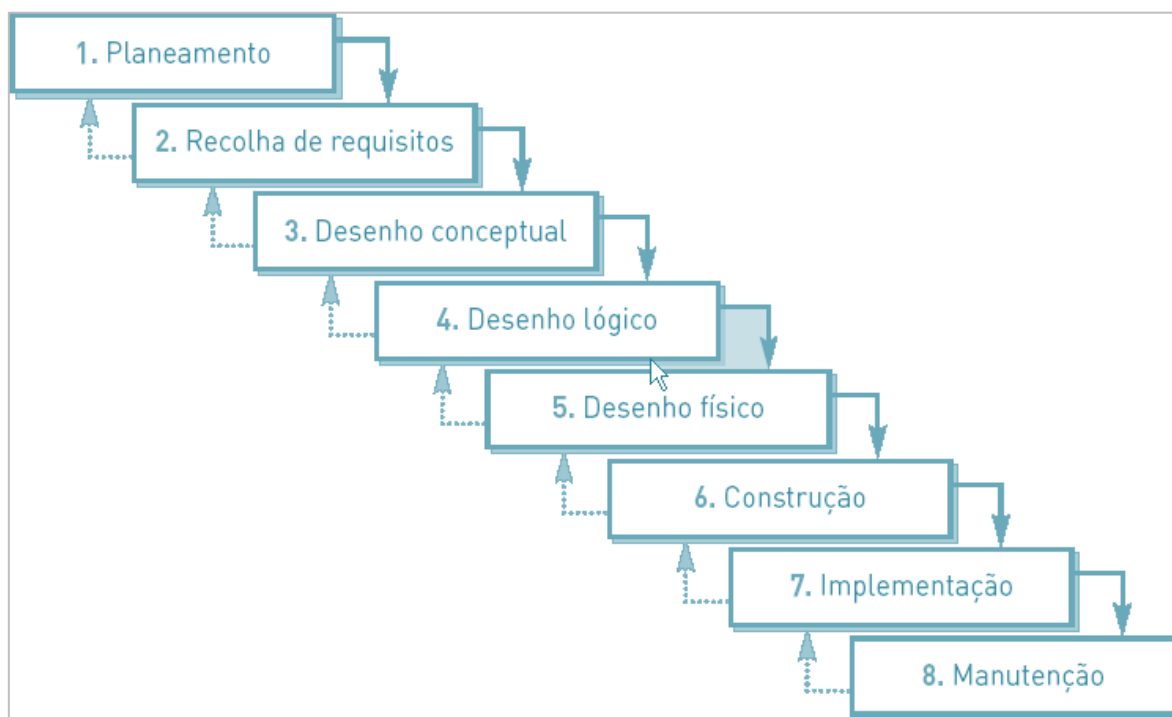


Figura 3 - Ciclo de vida de uma base de dados.

Fonte: Elaboração própria

Na fase 1 – Planeamento - faz-se o levantamento das necessidades, bem como se organiza e planeia; já na fase de recolha de requisitos, definem-se os objetivos que se pretendem atingir. Enquanto na fase 3 - Desenho concetual – se expõem todos os modos de vista externos da base de dados, tais como o aspeto dos formulários, ecrãs de entrada de dados, entre outras componentes consideradas oportunas. É a partir do desenho conceptual que se cria o desenho lógico da base de dados (fase 4), para se chegar à fase 5, que consiste no mapeamento ou conversão do desenho lógico para os sistemas de software que serão usados na implementação da aplicação e da base de dados. A fase de Construção consiste na montagem e teste da base de dados; seguindo-se a fase da Implementação, na qual se instala e se coloca em funcionamento a base de dados. Já na fase da Manutenção, tal como o nome indica, resolve-se quaisquer anomalias ou erros existentes na base de dados (Rocha, 2010).

Relativamente ao tipo de modelos, podem-se apontar o modelo concetual de dados e o modelo de implementação. O primeiro baseia-se meramente num modelo lógico e, por isso, apresenta uma visão aproximada de como os utilizadores podem visualizar os dados. É um processo fundamental para o desenvolvimento efetivo de uma base de dados. Já o modelo de implementação permite descrever a forma como os dados estão representados num Sistema de Gestão de Bases de Dados. Subjacente a este, existem ainda diversos modelos de aplicação, podendo-se optar pelo mais conveniente ao(s) objetivo(s) de cada empresa. O modelo relacional de base de dados é atualmente o modelo de implementação mais utilizado. Tal, é explicado pela simplicidade de utilização e grande capacidade de resposta às necessidades dos utilizadores. Sucintamente, este modelo é constituído por relações, onde cada relação se traduz numa tabela, na qual a informação é estruturada em colunas (atributos) e linhas (tuplos). Segundo Vaz & Alves (2005), “cada tabela é designada por um nome único dentro da base de dados e corresponde a uma classe de entidades (tabelas ou relações) ou a um relacionamento (relação) entre entidades” (p.25).

Dependendo da aplicação que se pretende dar, são diversos os tipos e as naturezas das bases de dados. Estas poderão ser categorizadas segundo as principais funções organizacionais: as que gerem operações (ex.: pagamentos, contabilidade, processamento de pedidos) ou as que suportam atividades de decisão (ex.: marketing, desenvolvimento de produto e publicidade); segundo a informação contida na própria base de dados (ex.: de clientes/do consumidor, de prospecção, de segmento ou de melhoria); ou segundo a sua natureza: bases de dados passivas ou ativas (Kumar & Reinartz, 2012) Focam-se as bases de dados de suporte à atividade de decisão, mais concretamente as bases de dados de clientes, por serem consideradas aquelas que melhor se adequam ao caso que se pretende desenvolver.

Ora, uma base de dados de clientes é considerada o âmago de qualquer ação de marketing, assim como um recurso inestimável para qualquer empresa. Possibilitam aos *marketers* utilizar as informações reunidas para identificar os clientes de maior valor e comunicar com os mesmos de forma eficaz. Aquando da estruturação deste tipo de base de dados deverá incluir-se dados como: informação básica – nome, morada, código postal e número de telemóvel; informação demográfica – data de nascimento, sexo, estado civil, educação, salário; informação psicográfica - atividades, interesses e preferências; assim como o seu histórico transacional – o que compram, com que frequência, quanto gastam, etc. As informações contidas na base de dados deverão conter tanto os dados de clientes ativos como inativos. Segundo Kumar e Reinartz (2012), “os dados de clientes ativos ajudam os *marketers* a perceber quais as ações bem conseguidas no passado, enquanto os dados de clientes inativos ajudam a identificar o que precisa de ser melhorado” (p.167). Deste modo, a probabilidade de se alcançar resultados mais precisos é maior, sendo, por isso, a capacidade de resposta maior também. Existem ainda outras ações a considerar, tais como inquéritos ao nível de satisfação e lealdade. Quanto à natureza das bases de dados, estas classificam-se entre passivas ou ativas consoante as atividades de marketing a estas subjacentes. Enquanto as passivas consistem inicialmente na criação de uma lista de (dados de) clientes para posterior armazenamento da mesma, sem qualquer influência nas decisões estratégicas da organização; já as ativas são usadas para desenvolver estratégias de marketing através da constante atualização de dados, o que

permite aos *marketers* ajustá-las quando necessário e segmentar os clientes adequadamente.

Apresentam-se dois esquemas (Figura 4 e Figura 5) relativos aos tipos de base de dados anteriormente explanados: passivas e ativas, respetivamente.



Figura 4 - Base de dados passiva.

Fonte: Adaptado de Kumar & Reinartz (2012).

Tal como se pode verificar na Figura 4, a base de dados, com recurso à listagem de clientes adquiridos, é utilizada para diferentes campanhas. Esta não tem qualquer influência ativa nas estratégias de marketing ou nas decisões da organização. Geralmente são utilizadas em PME's que não possuem recursos suficientes para atualizar as bases de dados com regularidade ou para rastrear ativamente os seus clientes.



Figura 5 - Base de dados ativa.

Fonte: Adaptado de Kumar & Reinartz (2012).

Numa base de dados ativa, tanto o plano estratégico como os programas de marketing são estruturados segundo os dados contidos na mesma. Após a sua execução, recolhem-se e analisam-se os resultados que servirão, posteriormente, para atualizar a informação adquirida previamente e contida na base de dados.

É através das bases de dados que se consegue determinar os fatores críticos que influenciam o grau de satisfação do cliente e, a partir daí, desenvolver campanhas eficazes para uma taxa de retenção maior. A segmentação pode ser realizada consoante o comportamento do consumidor ou as compras efetuadas pelo cliente, sendo que a abordagem difere de uma primeira compra para uma compra repetida. O que remete a nossa atenção para que estratégias de marketing estabelecidas possam ser implementadas em diferentes segmentos ou grupos (Costa, 2014). Ou, até mesmo, através da análise do perfil de clientes mais rentáveis, procurar consumidores com as mesmas características e encetar esforços para a sua fidelização. A importância de uma base de dados é, de facto, inestimável, pois são inúmeras as possíveis aplicações da mesma e, todas elas, são de extrema importância para o sucesso de qualquer

organização. Tal como já mencionado, possibilitam a identificação dos melhores clientes, assim como a aquisição de novos (com as mesmas características dos seus melhores).

Ora, através da análise do histórico de consumo há uma maior facilidade no processo de servir as necessidades do cliente, ou descobrir quais os seus desejos e fornecer-lhe alternativas personalizáveis, por exemplo; assim como torna possível o *cross selling* e a comunicação *one to one*. De igual forma, com recurso às bases de dados, há a possibilidade de acompanhar o cliente através do mapeamento das suas experiências com a empresa, como veremos na secção seguinte.

2.3. Customer journey

A necessidade de entender profundamente os consumidores de forma a conseguir preencher as suas necessidades na totalidade, sem deixar nenhum desejo por saciar, tal como foi possível entender ao longo das secções anteriores, é um fator de grande peso. A questão central prende-se, então, em como alcançar esse conhecimento e como identificar quais as ferramentas a utilizar para esse efeito.

Inúmeras pesquisas realizadas sobre a atuação no ramo dos serviços têm revelado que as relações entre cliente e vendedor são construídas através de uma série de “encontros” (*encounters*) com uma empresa (Voorhees et al., 2017). Durante estes *encounters*, enquanto o cliente percebe a qualidade da empresa e faz julgamentos sobre a mesma, os gestores/colaboradores encontram forma de expandir as estratégias para que este tenha uma boa experiência (Lemon & Verhoef, 2016), ou uma melhor experiência comparativamente à anterior. Para um conhecimento mais profundo sobre a temática, parece oportuno definir os termos associados aos vários tipos de encontros que o cliente faz com um determinado serviço, como *service encounter*, *core service encounter*, *pre-core service encounter* e *post-core service encounter*. Com base em Bitner e Wang (2014), in Voorhees et al. (2017), o conceito *service encounter* refere-se a qualquer interação entre o cliente e a empresa quanto à oferta core do serviço ou ao processo de oferecer o serviço em si, englobando também os momentos “*pre*” e “*post-core*” *encounters*. Já o período *core service encounter* acontece durante a primeira oferta

do serviço, a qual preenche a necessidade principal do cliente, e é o 'registro base' com que este fica para possíveis futuras compras (Voorhees et al., 2017). O termo *pre-core service encounter* é a primeira das três fases do *service experience* e, tal como indica, é o intervalo de tempo que antecede o *core service encounter*, por isso é definido por se focar na intenção de fazer os clientes procurarem a empresa para, posteriormente, se conseguir o *core service encounter*. Apesar de anteceder todos os outros períodos, Johnson et al. (2012) ressaltam a importância do mesmo no processo de tomada de decisão, pois é durante o qual se criam contactos com os clientes, se verificam recomendações por parte de outros clientes e se verifica a pesquisa de informação dos serviços prestados pela empresa. Todos estes processos criam uma interdependência saudável entre empresas e clientes. É também durante este período que se podem utilizar várias estratégias ou "*nudges*" para influenciar o processo de tomada de decisão. Segundo Thaler & Sunstein (2009), o conceito de "*nudge*" está intimamente ligado à escolha e tomada de decisão, definindo-se como o "(...) aspeto da arquitetura da escolha que altera o comportamento de uma pessoa de uma forma previsível, sem proibir essa escolha e sem alterar significativamente os seus incentivos económicos" (p.19). Traduzindo literalmente o conceito, deparamo-nos com expressões como estímulo, toque ou, até mesmo, "empurrãozinho", remetendo-nos para possíveis incentivos comportamentais ao longo da experiência, levando à mudança de comportamento dos indivíduos/consumidores.

Por último, o *post-core service encounter* é o período que se segue ao *core service encounter*, e, por isso, quando os clientes têm oportunidade de avaliar a sua experiência nos dois outros períodos. É nesta fase que a empresa inicia o processo de retenção dos clientes e tem em vista a melhoria de experiências futuras, conseguindo-o através de várias ações como, por exemplo, questionários, pedidos para publicações nas redes sociais, prestação de *feedback*, forma de lidar com possíveis reclamações, e estudando quais as preferências dos clientes. Estas são algumas das possíveis atividades levadas a cabo por uma empresa para a manutenção da relação com o cliente a longo prazo. Todos estes momentos influenciam positiva ou negativamente o cliente, e poderão ser nomeados de "*moments of truth*": encontros 'críticos' entre os clientes e a empresa, que

demonstram ter um impacto bastante significativo na impressão com que o cliente fica do serviço e da empresa. Quando estas ações são realizadas eficientemente, podem fluir para futuros *pre-core service encounters* e, conseqüentemente, estender o ciclo de experiência (Voorhees et al., 2017). Desta forma, e a corroborar esta teoria, Verhoef et al. (2009) defendem que as experiências dos clientes têm por base as respostas cognitivas, afetivas e físicas dos mesmos perante a (oferta da) empresa, e são uma vantagem competitiva para qualquer organização (Følstad & Kvale, 2018). Sabendo de antemão que o aspecto experiencial dos serviços é de extrema importância, as empresas focam-se em compreender as decisões do cliente: têm em conta determinadas atitudes, a confiança depositada na empresa e, ocasionalmente, as transações ocorridas (George & Wakefield, 2018). Desta forma, tomam conhecimento sobre quais as decisões a tomar para manter a relação e, conseqüentemente, aprofundar o nível de compromisso (Voorhees et al., 2017).

A questão que se impõe, então, é como conseguir conhecer profundamente o cliente de forma a conseguir satisfazê-lo em qualquer momento, tendo em conta a necessidade crescente em prestar atenção às várias comunicações e interações com este, uma vez que estas constituem a base da experiência do mesmo. Vários investigadores, como Lemon e Verhoef (2016), da área dos serviços, reconhecem a importância de abordar o assunto "*customer journey*" (percurso do cliente), assim como adotar essa perspectiva, tendo em conta o quanto relevantes são as interdependências entre *service encounters* e a *customer experience*, no geral (Dhebar, 2013). Segundo Lemon & Verhoef (2016), o termo *customer experience* refere-se a toda a experiência que o cliente tem com a empresa e baseia-se nas respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais do mesmo durante o processo de compra. É durante a sequência de encontros com a empresa que estas respostas vão evoluindo, possibilitando à empresa uma observação pormenorizada de cada cliente e, conseqüentemente, respostas positivas quanto aos desejos do mesmo (Dasu & Chase, 2010). No entanto, apesar da experiência do cliente ser influenciada pela comunicação e interação com a empresa, Meyer e Schwager (2007) argumentam que "as decisões da empresa relativamente a aspetos particulares do serviço são normalmente tomadas sem ter em consideração os

seus efeitos na experiência do cliente” (in Følstad & Kvale, 2018, p. 211). A aplicação de um *customer journey* parece, por isso, uma ferramenta muito útil no que concerne ao aprofundamento de relações com o cliente, pois tem em conta toda a experiência do consumidor e o serviço que lhe é prestado. Pelo que a adoção de *customer journey* pode, assim, ser associada à crescente necessidade de acompanhar e gerir a experiência do cliente ao longo dos vários encontros com a empresa e as ofertas do serviço (Zomerdijk & Voss, 2010)

O termo *customer journey* (percurso do cliente) aplica-se, portanto, às interações entre o prestador de serviços e o cliente, envolvendo tanto os aspetos processuais como os aspetos experienciais do mesmo, e é descrito como uma “história” sobre essas mesmas interações. É um processo que engloba a ótica do cliente (Meroni & Sangiorgi, 2011) e sumariza a pesquisa acerca deste; é também considerado um meio valioso para a comunicação, assim como para o reforço da empatia dos stakeholders para com os clientes (Segelstrom, 2013) e, por esse motivo, do interesse da área de gestão e marketing (in Følstad & Kvale, 2018).

São vários os autores que se debruçaram sobre o percurso do cliente nas suas investigações. Em conformidade com a perspetiva anteriormente apresentada, Crosier e Handford (2012) vêem a gestão do percurso do cliente como sendo um método de análise, feito através do histórico de encontros e da meta pretendida para determinado cliente, às “respostas emocionais a produtos, bens e serviços” (in Følstad & Kvale, 2018, p. 206). Esta abordagem vai ao encontro das teorias que apoiam a visão de que o percurso do cliente pode ser utilizado para melhorar as suas experiências e, até mesmo, o processo de design do serviço. Peterson et al. (2010) definem o percurso do cliente através de uma perspetiva distinta, marcando o seu início e descrevendo os vários passos que o constituem: “começa desde o momento em que o cliente mostra interesse inicial, passando pela recolha de informações, até ao momento em que completa a transação e procura ajuda pós-venda” (in Følstad & Kvale, 2018, p.208).

É importante abordar as conceções distintas que existem sobre a temática, pois divergem consideravelmente. Há vários autores que suportam a ideia de o percurso do

cliente ser delineado por um princípio, meio e fim (Whittle & Foster, 1991), enquanto outros defendem os percursos ‘abertos’ (Nichita et al., 2012). Meroni e Sangiorgi (2011) e Stickdorn e Schneider (2010) vêem “os pontos de contacto com o cliente como alicerces fundamentais do percurso do cliente” (in Følstad & Kvale, 2018, p. 213). Outros, como Crosier e Handford (2012), focam-se nos acontecimentos durante os *encounters*, e há ainda quem os considere uma forma de observar o cliente (Segelstrom, 2013; Følstad & Kvale, 2018). No seguimento da última perspetiva apresentada, o recurso à visualização ou, como referidos ocasionalmente, aos mapas do percurso do cliente, é um processo caracterizado pela visualização de movimento, que engloba tanto a pesquisa do cliente como a recolha de dados, através de estudos de observação, entrevistas, questionários e workshops, podendo ser analisado de forma abstrata, em diagrama, ou de modo qualitativo e/ou quantitativo. Representa o desenrolar do serviço e do processo de compra ao longo do tempo, onde dados de várias fontes poderão ser reunidos, quer provenientes de clientes quer de uma base de dados interna da empresa. É uma abordagem muito útil e versátil para gestores, *marketers* e funcionários. Segelstrom (2013) defende que o propósito do mapeamento do percurso do cliente é não só oferecer uma visão geral da perceção do cliente, mas também reforçar a empatia dos *stakeholders* para com os clientes (in Følstad & Kvale, 2018).

Apesar dos benefícios que um *customer journey* acarreta para qualquer organização, há que notar que a análise das empresas se baseia em experiências padrão dos clientes, para além do risco de falhar em conseguir cumprir com as expectativas dos mesmos devido à possível discrepância entre o serviço que se pretende oferecer e o serviço que realmente se presta. Além disso, tem-se verificado que os *customer journeys* estão cada vez mais complexos devido aos inúmeros contactos provenientes de diversos outros serviços, canais e social media, aumentando a dificuldade em construir relações com o cliente e em avaliar a experiência deste (Lemon & Verhoef, 2016). Para conhecer cada cliente profundamente e diminuir esta diferença é, então, necessário um empenho acrescido, assim como uma comparação constante entre o percurso do cliente que é esperado pela empresa e o percurso do cliente experienciado pelos próprios clientes (Følstad & Kvale, 2018).

Quanto aos softwares de mapeamento, após pesquisa sobre os mesmos, foi possível recolher informações oportunas para a seleção daquele que se considerou mais adequado utilizar. Entre as várias opções disponíveis no mercado, foram selecionados quatro softwares: *Smapply*, *Touchpoint*, *UX Pressia* e *IBM Journey Designer* (Gilliam, 2017), por apresentarem características idênticas. Estes foram classificados consoante a sua apresentação, interatividade, complexidade e preço, como é possível ver na Tabela 1.

Tabela 1 - Comparação softwares de mapeamento customer journey.

<i>Critério</i>	<i>Smapply</i>	<i>Touchpoint</i>	<i>UX Pressia</i>	<i>IBM Journey</i>
<i>Apresentação</i>	✓	x	✓	x
<i>Interatividade</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Complexidade</i>	x	✓	x	✓
<i>Preço</i>	↑	-	↓	-

Fonte: Elaboração Própria.

Ora, os softwares selecionados, apesar de deterem características idênticas, diferem entre si. Por exemplo, a apresentação do *Smapply* e do *UX Pressia* são apelativas tanto para o construtor dos mapas como para os clientes. Relativamente à utilização, todos os softwares selecionados apresentam opções que lhes conferem um nível de interatividade elevado, pois não só permitem a partilha de informações como a construção de mapas e *buyer personas* entre colaboradores. Quanto à criação e construção de mapas, os softwares *Touchpoint* e *IBM Journey*, apesar de muito completos, revelaram-se os mais complexos de explorar e utilizar. No que diz respeito ao preço cobrado após o período experimental, o software *Smapply* apresenta diferentes valores consoante a necessidade da empresa/marketeer; o *UX Pressia* permite a utilização e construção de um mapa e um *buyer persona* gratuitamente, pelo que para a construção de mais mapas ou *buyer personas* cobra um valor mensal relativamente acessível. Já os softwares *Touchpoint* e *IBM Journey* não revelam qual o valor a cobrar pós-período experimental.

Neste ponto, é importante referir que o estado da arte apresentado carece de informações mais detalhadas por ser ainda um campo de estudo relativamente imaturo,

oferecendo a oportunidade de desenvolvimento tanto ao nível da terminologia como ao nível da abordagem.

Mais ainda, a construção de um *customer journey*, para estar em concordância com a empresa, terá de se reger segundo a natureza dos vários tipos de mercado que esta serve. Quer se tratem de interações tidas diretamente com o consumidor, quer de experiências com outras organizações. Na subsecção seguinte abordam-se algumas diferenças entre estes dois tipos de mercado.

2.4. Mercados B2B e B2C

Qualquer organização possui, naturalmente, tanto especificidades de mercado como de produtos. Assim, e, de forma a subsistir num mundo altamente competitivo, é necessário adaptar a sua estratégia de marketing às necessidades que o mercado apresenta. Tal é possível se se tiver em conta a complexidade do mercado, a localização geográfica, a procura, os consumidores e o tipo de compras que efetuam, as relações pessoais, os vários segmentos e o efeito da(s) marca(s) (Mora Cortez & Johnston, 2017). No entanto, recentemente, vários cientistas entenderam que, apesar de haver uma investigação intensiva que tenta acompanhar a evolução acelerada sobre estas temáticas, existe a necessidade de novos pensamentos sobre as capacidades de marketing que consigam ir “[...] além dos limites do marketing mix” (Day, 2011, p. 183). Tal é devido à consciência da lacuna existente entre a evolução acelerada dos mercados e a capacidade, ainda limitada, das organizações em conseguir responder a todas estas mudanças (Cederlund, 2014). Neste sentido, Gummesson (2014) entende que devido à complexidade, ambiguidade e dinâmica do marketing, é necessário interpretar cada situação de forma distinta e trabalhá-la com o objetivo de preencher as lacunas existentes. Desta forma, entende-se a necessidade de gerir e comunicar de forma distinta quer para empresas quer para consumidores finais. Surgem, então, os conceitos de marketing *Business to Consumer* (B2C) - troca de valor entre uma empresa e o consumidor final - e marketing *Business to Business* (B2B) - este último aliado ao contexto das negociações entre empresas (*Business Market Management*) (Fill & Fill, 2005).

De forma sucinta, e segundo Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues (2009), os mercados B2B, tal como o próprio nome indica, envolvem transações diretas entre empresas, instituições ou indústrias, ou seja, entre fabricantes, fornecedores e/ou revendedores. Além disso, estes mercados atuam no desenvolvimento e gestão do relacionamento com o cliente, tendo em conta os recursos, estratégias, competências e objetivos de ambas as partes, com vista ao benefício mútuo (Andersen, Narus, & Narayandas, 2009). Enquanto o marketing B2C se destina às trocas de valor (produtos ou serviços) entre a empresa e os consumidores presencialmente ou através de plataformas digitais, visando a criação de proximidade com os clientes.

Se se comparar os mercados B2B e B2C, pressupõe-se que no primeiro as empresas adquiram produtos necessários ao suporte da sua atividade. É o caso de diversas empresas, instituições ou governos, por exemplo, que “adquirem bens ou serviços para incorporar nos seus produtos ou serviços, ou para revender com outros produtos ou serviços para outras empresas, instituições ou governos” (Cruz, 2012, p. 5). Os mercados B2B dispõem de um menor número de clientes, mas com quantidades de produto maiores, e, por isso, com um volume de negócios consideravelmente mais representativo. Não esquecendo que o poder de tomada de decisão requer a participação de vários departamentos da organização, tornando os processos mais complexos (Kumar & Reinartz, 2012). Já nos mercados B2C, o volume de clientes é maior e o consumidor adquire o(s) produto(s) para consumo próprio, logo, menos representativo.

Tendo em conta que os mercados B2B se baseiam na compra e venda entre organizações, alguns investigadores defendem a ideia de que estes são mais profissionais e racionais em comparação com os mercados B2C (Gummesson, 2014). No seguimento deste pensamento, Narayandas (2005) defende que o processo inerente aos mercados B2C é imediato e, por isso, mais breve quando comparado com o mercado B2B, que se apresenta mais longo e complexo. Tal poderá ser justificado pelo facto de os clientes B2B esperarem “respostas e interação contínua (por exemplo, serviço) para prever um relacionamento de longo prazo” (*in* Mora Cortez & Johnston, 2017, p.97). Ou, até mesmo, pelo facto das organizações cujo domínio é o mercado B2B se caracterizarem pela

necessidade constante de reinventar ou inovar a oferta de forma a sobreviver à concorrência.

Sendo parte de uma ciência aplicada, a pesquisa de marketing B2B tenderá a usar com maior frequência [comparativamente ao B2C] a perspectiva do consumidor para que esta seja alinhada com os objetivos e os desafios dos mercados. De igual forma, existe a necessidade de alinhar a perspectiva e os desafios quotidianos que os gestores enfrentam com as necessidades dos clientes (Cederlund, 2014). Ao que Gounaris (2003) defende: “obter uma venda não é a realização de um esforço, mas sim, um evento num esforço mais amplo para construir e sustentar a longo prazo o relacionamento e verificar que as vendas continuam” (in Costa, 2014, p. 54). Isto permite que as relações entre fornecedor e cliente sejam mais próximas, pois ao ter em conta as necessidades de ambas as partes, possibilita uma maior capacidade de adaptação entre as organizações envolvidas. Logo, os desafios sentidos pelos gestores e pelos *marketers* vão-se revelando progressivamente multifuncionais e interconectados. Entende-se, assim, que o estímulo da compra deverá apresentar formas diferentes para cada um dos mercados (Lindon et al., 2009).

Ora, os produtos vendidos não são a causa das diferenças entre os mercados B2C e B2B, mas sim o contexto em que esses produtos são vendidos. Entende-se, assim, que os fundamentos de marketing são aplicados tanto num caso como noutro. No entanto, o *marketing mix*, o estímulo de compra, a interação entre vendedor e comprador e o grau de complexidade, distinguem-nos (Lindon et al., 2009). Consequentemente, a atuação dos *marketers* terá de ser distinta em cada caso, por exemplo, no que concerne a estratégias de comunicação, preço e distribuição (Peppers & Rogers, 2017). Na Tabela 2 encontram-se identificadas as principais diferenças do marketing mix entre os mercados B2B e B2C.

Tabela 2 - Diferença do marketing Mix nos mercados B2C e B2B

	Marketing B2C	Marketing B2B
<i>Produto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciclo de vida mais curto ▪ Produção massificada ▪ Produto geralmente acabado ▪ Design e embalagem cruciais ▪ Serviço geralmente autónomo ▪ Marca produto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciclo de vida mais longo ▪ Produção individualizada ▪ Múltiplos estágios de produção ▪ Componente técnica fundamental ▪ Serviço associado ao produto ▪ Marca institucional
<i>Preço</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preço geralmente imposto ▪ Esquemas de descontos tipificados ▪ Preços promocionais frequentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preço geralmente negociado ▪ Esquemas de descontos específicos ▪ Preços promocionais muito raros
<i>Distribuição</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuição mais intensiva, eventualmente seletiva ▪ Canais de distribuição mais longos e complexos ▪ Prazo de entrega relativamente pouco relevante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuição mais direta, eventualmente exclusiva ▪ Canais de distribuição mais curtos e menos complexos ▪ Prazo de entrega geralmente fundamental
<i>Comunicação</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importância de comunicação de massas, nomeadamente a publicidade ▪ Objetivo: persuasão ▪ Mensagem: mais emocional ▪ Design e embalagem cruciais ▪ Promoções de venda: amostras, concursos, exposição pontos de venda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importância do Marketing direto e venda pessoal ▪ Objetivo: resolução de um problema ▪ Mensagem: mais racional ▪ Componente técnica fundamental ▪ Promoções de venda: catálogos, participação em feiras

Fonte: Cruz (2012).

De forma sucinta, as principais distinções no *marketing mix* aplicado ao produto são o ciclo de vida, a quantidade de produto produzido e o tipo de serviço prestado. Já no preço assiste-se a diferenças relativas a preços estipulados, à negociação dos mesmos ou à ocorrência de promoções. Na distribuição apontam-se os prazos de entrega bem como as características dos canais e da própria distribuição. Por último, na comunicação distinguem-se o tipo de mensagem transmitida e o objetivo da própria comunicação.

PARTE III

METODOLOGIA

3. Metodologia

Neste capítulo apresenta-se a metodologia que suporta a presente investigação, no sentido de responder aos objetivos pretendidos.

Este trabalho segue assim uma abordagem de Estudo de Caso, pois “investiga um fenómeno atual no seu contexto real, quando os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes, e no qual são utilizadas muitas fontes de dados” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 234). Além disso, enquadra-se num estudo exploratório sobre o marketing relacional e o *data marketing* suportado em *customer journey* para o processo de fidelização de clientes. Segundo Yin (2010), enquadra-se numa investigação hipotético-dedutiva, por permitir uma pesquisa exaustiva sobre um determinado assunto para um conhecimento mais detalhado sobre o mesmo, com o intuito de comprovar a sua efetividade por meio de conclusões plausíveis.

3.1. Problema e objetivos da investigação

A Sportaddict, por se tratar de uma empresa jovem na região, com concorrência direta forte, identificou a necessidade de estabelecer uma relação com os clientes de forma a destacar-se. Para tal, entendeu que a recolha de informação sobre os mesmos poderia ser um meio para a personalização no atendimento e consequente fidelização.

O objetivo principal deste projeto de investigação é, então, contribuir com orientações para aplicação dos princípios do Marketing Relacional e do *Data Marketing* no processo de fidelização de clientes na empresa Sportaddict. Assim sendo, num âmbito mais específico, os objetivos que se pretendem atingir com esta investigação são:

- 1) A concetualização de uma base de dados de clientes;
- 2) A criação e gestão dos *customer journey* de clientes;
- 3) A caraterização do mercado;
- 4) Caracterização do nível de satisfação e propensão para a fidelização dos clientes;
- 5) A especificação de *best practices* num processo de fidelização de clientes.

A elaboração deste projeto, visa, assim, reunir informação para a concetualização e construção de ferramentas que permitam que a Sportaddict tenha uma carteira de clientes fiéis e se torne num estabelecimento de referência, tanto de artigos desportivos como casuais, na região. Depois de apresentados os objetivos pretendidos para a investigação, apresentam-se os métodos de recolha e análise de dados.

3.2. Recolha e análise de dados

A abordagem empírica utilizada na presente investigação é um estudo de caso, pois “investiga um fenómeno atual no seu contexto real; quando os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes; e no qual são utilizadas muitas fontes de dados.” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 234). Assim, o trabalho de investigação inicia-se com a definição do problema de pesquisa bem como os respetivos objetivos do estudo, seguindo-se a revisão de literatura, com os principais conceitos que fornecem os pilares teóricos para o estudo de caso.

As fontes de informação, estas podem ter origem em fontes distintas: as provenientes de dados primários e as de dados secundários. Enquanto os dados primários são obtidos durante a investigação, os secundários são provenientes de fontes já publicadas; pelo que ambos são indispensáveis à investigação, uma vez que fornecem tanto as bases como o enquadramento necessário para a realização da mesma (Carmo & Ferreira, 2008).

Quanto à recolha de dados, pretende-se, através da concetualização de uma base de dados, juntamente com a realização de um questionário direcionado a uma amostra representativa de clientes da Sportaddict, bem como o mapeamento da *customer journey* dos clientes B2B mais representativos da empresa, aplicar ferramentas para análise e desenvolvimento de uma relação de proximidade, assim como perceber o nível de satisfação dos mesmos. Assim, ao identificar os pontos fortes e menos fortes da experiência, entende-se quais os esforços a encetar para que o processo de fidelização seja possível.

A concretização dos objetivos de investigação definidos tem por base os conhecimentos adquiridos/aprofundados através da pesquisa qualitativa, apresentada na secção 2 - Enquadramento teórico. A fim de tornar possível a sua concretização, são determinados os passos mais apropriados para a recolha de informação necessária, nomeadamente:

(1) A concetualização de uma base de dados de clientes – baseada na fundamentação sobre data marketing, presente na secção 2.2, a qual foi conseguida através da observação da investigadora, bem como da recolha de informação da base de dados do programa de faturação da empresa;

(2) A concetualização, criação e gestão dos *customer journey* - baseada na fundamentação sobre o tema, presente na secção 2.3, conseguida através da observação da investigadora, bem como da recolha de informação dos clientes B2B da Sportaddict;

(3) A caracterização do mercado - conseguida através da observação e experiência da investigadora;

(4) Conhecer a satisfação dos clientes relativamente aos produtos e serviços da Sportaddict, esclarecer quanto à sua propensão a atividades relativas ao processo de fidelização, bem como o posicionamento da empresa no mercado, através da aplicação de um inquérito por questionário aos clientes da Sportaddict;

(5) A especificação de *best practices* num processo de fidelização de clientes – conseguida através da investigação sobre o tema, presente na subsecção 2.1.3, da aplicação do questionário aos clientes, bem como da observação da investigadora.

Pretende-se, assim, propôr a concetualização de uma base de dados de clientes, juntamente com a construção de um *customer journey* de forma a potenciar a fidelização de clientes numa empresa de retalho que atua nos mercados B2B e B2C. Como resultado, espera-se que os resultados da investigação coincidam com, ou acrescentem, (as) informações obtidas através da revisão da literatura para que seja possível responder à questão de partida e alcançar os objetivos definidos.

3.2.1. Desenvolvimento do questionário

Tendo em conta a problemática definida, e após o enquadramento teórico com base na mesma - o qual contribuiu inequivocamente para um conhecimento mais aprofundado sobre o caso em questão - optou-se por uma metodologia de natureza quantitativa de recolha de informação, através da aplicação de um inquérito por questionário, de resposta fechada, para avaliar o nível de satisfação e orientação à fidelização dos clientes da Sportaddict.

Os questionários de satisfação aos consumidores são um elemento essencial de recolha de informação para a melhoria contínua de qualquer organização. Estes ajudam a entender quais as preferências dos clientes e quais os aspetos que necessitam de ser melhorados ou implementados. Neste caso, pretende-se determinar quais as motivações que levam ao ato da compra ou à escolha dos serviços da Sportaddict; a opinião sobre a qualidade dos produtos, e se os preços se adequam à qualidade; assim como o desempenho da equipa tanto no atendimento como na resolução de problemas. Após a sua análise, pretende-se, estabelecer quais as ações a tomar para a retenção eficaz e eficiente de clientes ou, até, evitar perdas de clientes no futuro.

Quanto à estrutura, encontra-se dividido em cinco partes distintas. A parte I é dedicada à caracterização demográfica dos inquiridos, na qual se procura informações relativas ao género, idade, número de elementos do agregado familiar e o concelho onde residem. Na parte II pretende-se compreender a relação entre a Sportaddict e os clientes, pelo que as perguntas são feitas de forma a entender a frequência das visitas à loja, a duração da relação, como tomaram conhecimento da existência da loja e quais as modalidades de interesse. Já na parte III atenta-se na satisfação dos clientes, pelo que as questões se encontram divididas entre a avaliação dos produtos, do atendimento ou serviço, bem como o grau de satisfação dos mesmos. A parte IV refere-se à fidelização e, por isso, as questões são colocadas de forma a perceber qual a opinião dos clientes da Sportaddict relativamente a algumas ações inerentes ao processo de fidelização. Entre as quais, a recolha e tratamento de dados pessoais, a criação de ficha e/ou cartão de cliente, bem como o grau de fidelidade para com a empresa. Na última questão desta parte

pretende-se saber de cada cliente se se considera fiel à empresa. Por último, a parte V é dedicada à avaliação da concorrência comparativamente com a Sportaddict, pelo que as questões recaem na apreciação dos produtos, atendimento e serviço da mesma. Na última questão do questionário procura-se saber se os clientes recomendariam a Sportaddict a alguém, como forma de avaliar o quão satisfeitos se encontram.

O questionário (Anexo 1: Questionário) foi lançado a 15 de Fevereiro de 2019 através do *Facebook*, via e-mail e presencialmente, a clientes da Sportaddict. É composto por respostas fechadas, nas quais se solicita ao cliente que indique o grau de concordância ou discordância, de satisfação e fidelidade, bem como de probabilidade de recomendação, a cada uma das questões, com o objetivo de facilitar a análise estatística e de evitar dificuldades de interpretação. Recorre-se ao formato de escalas de *Likert* de cinco pontos, a qual varia entre "Concordo Totalmente= 5" e "Discordo Totalmente = 1". Segundo Babakus & Mangold (1992), o formato de cinco pontos reduz o nível de frustração e dispersão dos inquiridos que respondem ao questionário, aumentando, assim, a taxa de respostas e a qualidade das mesmas.

Quanto à população alvo, uma vez que se trata de uma empresa que lida com diferentes tipos de mercados - B2B e B2C – assim como clientes de idades diversas e interesses distintos, determina-se um plano de amostragem, tendo em consideração a população-alvo e o processo adequado de administração do questionário. Assim sendo, o público-alvo - conjunto de elementos que possuem as características que se pretende observar (Carmo & Ferreira, 2008) - constitui-se por todos os clientes da Sportaddict – Joma Aveiro, maiores de 18 anos, sem qualquer restrição quanto ao género ou nacionalidade. Com uma população de 876 clientes registados na base de dados, determinou-se uma amostra - subconjunto da população segundo o qual se estimam as características dessa população (Gil, 2008) - no mínimo, de cerca de 200 inquiridos.

Para o tratamento da informação obtida através do inquérito por questionário recorre-se ao software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 25. Este combina a componente estatística com a apresentação gráfica, para uma gestão mais facilitada de dados e transformação em informação. Assim, recorre-se a medidas de

estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para aceitar ou rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq .05$. Utiliza-se a análise fatorial exploratória em componentes principais, seguida do coeficiente de consistência interna - *Alfa de Cronbach*, o coeficiente de correlação de *Pearson*, o teste t de *Student* para uma amostra e o modelo de regressão linear múltipla. As variáveis qualitativas foram transformadas em variáveis *Dummy*. Também foram analisados os pressupostos da regressão linear múltipla, designadamente a linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente (análise gráfica), independência de resíduos (teste de *Durbin-Watson*), normalidade dos resíduos (teste de *Kolmogorov-Smirnov*), multicolinearidade (VIF e *Tolerance*) e homogeneidade de variâncias (análise gráfica).

Após o tratamento dos dados, através da aplicação de testes estatísticos e, conseguinte, análise dos mesmos, realiza-se uma descrição analítica das respostas obtidas na secção 4.3.

PARTE IV

ESTUDO DE CASO

4. Estudo de Caso: Sportaddict – Joma Aveiro

O presente trabalho de investigação é desenvolvido na vertente de Projeto na empresa Sportaddict – Joma Aveiro. Na secção que se segue apresenta-se a apresentação da mesma, bem como uma breve caracterização do mercado envolvente. Além disso, apresentam-se os resultados do estudo sobre o valor da marca, desenvolve-se a concetualização de uma base de dados de clientes e a criação dos *customer journey* do mercado B2B da empresa.

4.1. Apresentação

A loja Sportaddict, situada em Aveiro, foi inaugurada em Julho de 2016, com o propósito de comercializar única e exclusivamente produtos da marca Joma. É uma empresa de pequena dimensão, de ambiente familiar, contando com apenas dois funcionários. Comercializa e distribui os artigos de vestuário, calçado e acessórios sob licença da marca Joma, em regime franchisado, utilizando o design e as regras de comunicação institucional da mesma. Por serem entidades jurídicas separadas, assumem responsabilidade total quanto às obrigações relativas à criação, operação e exploração das respetivas atividades empresariais; as quais podem ser administrativas, fiscais ou financeiras, sem que, em qualquer caso, o contrato possa envolver a transmissão de responsabilidades de uma empresa para outra.

A marca-mãe – Joma, com sede em Toledo, Espanha - concede ao franchisado o uso da sua marca e nome para as mais diversas atividades que este pretenda desenvolver, desde que de acordo com as suas regras. Fornece, igualmente, assistência técnica ao mesmo, seja comercial, administrativa, publicitária ou de marketing. Disponibiliza a sua imagem corporativa através de papel timbrado, envelopes, cartões-de-visita, cartazes publicitários e catálogos dos seus produtos. O franchisado tem direito a um domínio de e-mail e acesso à plataforma digital da marca através de um nome de utilizador, na secção dos distribuidores, no qual pode verificar a disponibilidade dos artigos, realizar encomendas dos produtos e ter acesso tanto às faturas de compra como aos pedidos de

encomenda (<https://www.joma-sport.com/>). Para além disso, tem, também, acesso à rede de marketing da marca, através de uma plataforma, podendo utilizar todos os artigos publicitários disponíveis na mesma para promoção da sua própria loja. A marca disponibiliza atualizações regulares sobre oportunidades de negócio, noções para a gestão integral do estabelecimento durante o seu período de funcionamento, assim como fornece informações sobre financiamento (caso necessário), entre outras ajudas existentes – a nível comunitário, nacional e regional. A Joma dispõe, também, de representantes em cada país em que se encontra; tendo filiais nos E.U.A., Cuba, México, Panamá, Hong Kong, Itália, Alemanha, Reino Unido e está presente em mais de 70 países através da sua rede de distribuição. Por exemplo, o representante em Portugal é como um interlocutor, um *Master Franchising*, cujas principais funções é o de comercial por excelência. Promove a marca através da divulgação de novos produtos e apresenta as novas coleções aos franchisados. Promove atletas e as várias modalidades cobertas pela marca, patrocina eventos desportivos, como provas de atletismo, por exemplo, e jogadores profissionais. Além disso serve, naturalmente, de ligação entre os clientes/distribuidores portugueses e a casa-mãe, em Espanha.

Tal como foi mencionado acima, a Sportaddict assume-se como uma loja monomarca que comercializa produtos desportivos da marca Joma. A sua estratégia assenta num serviço personalizado, com produtos de qualidade, a preços ajustados ao mercado. Comercializa os seus produtos maioritariamente dentro da região de Aveiro, diretamente na loja física, tendo já alcançado contactos fora da sua área de atuação, pelo que a distribuição é realizada através de circuitos paralelos de intermediários – através de clubes e associações. Tem um *site* (<https://joma-aveiro.pt/>), que, embora atualmente se encontre em otimização, não só serve de canal online de promoção como de meio de distribuição. Ao nível da comunicação, a sua estratégia assenta essencialmente na promoção dos seus produtos e novidades através dos meios digitais – *Facebook* (<https://pt-pt.facebook.com/jomaaveiro.sportaddict>) e *Instagram* (<https://www.instagram.com/jomaaveiro>) - e na divulgação dos mesmos nos meios desportivos, não só da região de Aveiro, mas também de Coimbra, Porto, Viseu e Lisboa. A par com esta estratégia, também tem um conjunto de catálogos disponibilizados pela

marca Joma que pode oferecer aos seus clientes, onde apresenta as mais recentes coleções.

O seu público alvo é tanto do sexo masculino como feminino, numa faixa etária maioritariamente compreendida entre os 5 e os 65 anos. Atua tanto em mercados B2C (essencialmente com consumidor direto) como em mercados B2B, através do fornecimento, estampagem e/ou personalização de artigos para associações culturais, recreativas e desportivas, clubes desportivos, ginásios e academias. Comercializa vestuário, calçado e acessórios de carácter desportivo ou associado à prática desportiva; tendo a marca Joma apostado recentemente em artigos com um design mais casual. A variedade de produtos da marca permite que a Sportaddict possa atuar tanto em mercados que alcancem modalidades desportivas como para mercados direcionados para o lazer, o uso no dia a dia, ou, até mesmo, em contexto de trabalho.

4.2. Caracterização do mercado

De forma a conhecer melhor a realidade da Sportaddict, apresenta-se a caracterização do mercado em que se encontra, juntamente com um diagnóstico externo e interno da empresa, o qual se apresenta sob a forma de uma análise SWOT.

A análise SWOT torna possível para qualquer organização criar uma estratégia que melhor se adequa ao mercado em que se encontra inserida. Nesta revêm-se os objetivos e define-se o alvo, posicionamento e as variáveis do *marketing mix* (produto, preço, distribuição e comunicação) de forma a conseguir-se uma oferta coerente com o posicionamento especificado (Cruz, 2012). Através de uma análise interna e externa, tem-se em conta os pontos fortes (*Strengths*) e fracos (*Weaknesses*) da organização, assim como as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) a que esta está sujeita.

Assim sendo, na Tabela 3, apresenta-se o resultado dos processos de análise realizado sobre a Sportaddict, para um melhor conhecimento da empresa e meio envolvente.

Tabela 3 - Análise SWOT Sportaddict - Joma Aveiro.

ANÁLISE		PONTOS FORTES (S)	PONTOS FRACOS (W)
INTERNA		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preços acessíveis; ✓ Localização no centro de Aveiro; ✓ Serviço de estampagem e personalização de artigos; ✓ Boa organização do estabelecimento; ✓ Distribuidora oficial de produtos do F.C. Beira-Mar, por exemplo; 	<ul style="list-style-type: none"> × Equipa de apenas dois funcionários; × Espaço de armazém reduzido; × Stock em loja limitado; × Sem publicidade nos <i>media</i>; × Sazonalidade das encomendas.
		OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
EXTERNA		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parcerias e alianças estratégicas com ginásios, clubes e associações na região; ✓ Aposta na publicidade; ✓ Alianças com atletas aveirenses; ✓ Organização de eventos desportivos na cidade (ex: caminhadas, corridas e torneios de futebol); ✓ Parcerias com <i>bloggers</i> e <i>webinfluencers</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> × Forte concorrência na região, em lojas multimarca (<i>xtreme, decathlon, sportzone</i>); × Loja relativamente recente, desconhecida para algum público; × Loja <i>online</i> em construção;

Fonte: Adaptado de (Cruz, 2012).

Aquando da análise interna da organização, evidenciam-se como pontos fortes (*Strenghts*) uma boa localização, por se encontrar no centro de Aveiro, junto tanto a locais de lazer como de trabalho (tribunal, escolas, proteção civil, escritórios), assim como locais de estacionamento (pagos e gratuitos). A loja de venda ao público tem uma dimensão relativamente pequena e devidamente organizada, o que facilita a procura de artigos específicos, assim como o atendimento personalizado. O serviço de estampagem e personalização de artigos é uma das grandes apostas da empresa, pois permite uma oferta personalizada segundo o desejo de cada cliente, apresentando-se também mais acessível quando comparada com a concorrência com o mesmo serviço. Comercializa desde calçado, vestuário e acessórios de qualidade a artigos específicos para determinada modalidade (por exemplo, caneleiras para futebol e futsal e/ou bolsa de água para *running* e *trail*) a preços acessíveis. Vende, revende e produz, maioritariamente com recurso ao serviço de estampagem, artigos oficiais de clubes e associações da região, como F.C.Beira-Mar Clube de Albergaria e Sporting Clube de Aveiro. Como pontos fracos (*Weaknesses*) apontam-se o espaço de armazenagem de pequenas dimensões que impossibilita uma grande quantidade de *stock*; assim como uma equipa de apenas dois funcionários, o que leva a uma acumulação de funções e, por isso, uma maior margem para erro humano. A sazonalidade das encomendas provenientes de clubes e associações é outro fator de que pesa no equilíbrio da empresa, pois durante vários meses há excesso de trabalho e pouca mão de obra. O facto de não ter publicidade nos *media* leva a que pouca atenção recaia na empresa e nas ofertas que pode fornecer.

Quanto à análise externa pode-se entender que o facto de a loja ser relativamente recente, e por isso desconhecida para algum público, juntamente com a forte concorrência na região, em lojas multimarca (*Xtreme, Decathlon, Sportzone*) podem ser consideradas ameaças (*Threats*). A loja online em construção é também um aspeto menos positivo, considerado como ameaça por atualmente grande parte das superfícies comerciais terem uma em pleno funcionamento. No entanto, quando terminada, pode ser facilmente uma oportunidade (*Opportunities*). Tal como a aposta em publicidade ou, até, estabelecer parcerias com atletas aveirenses, *bloggers* e *webinfluencers*, assim como alianças estratégicas com ginásios, clubes e associações de várias modalidades na região e

fora desta, ou a organização de eventos desportivos na cidade (ex: caminhadas, corridas e torneios de futebol) é também um aspeto a considerar.

Ao analisar as oportunidades do mercado define-se o público-alvo da Sportaddict, posicionando-se no mercado com o objetivo de alcançar as fontes com maior importância e com maiores probabilidades de sucesso. Uma das maiores referências é o futsal, na qual a Joma se destaca no calçado da modalidade. As chuteiras *Super Regate* ou mesmo as *Top Flex*, por exemplo, têm servido tanto atletas de clubes profissionais como praticantes ocasionais da modalidade. Outro exemplo é o Pádel, desporto muito popular em Espanha e que tem tido uma adesão considerável em Aveiro, devido à construção de campos para a modalidade. Apesar de ser um nicho a explorar, a Sportaddict tem levado a cabo várias iniciativas de modo a promover os seus produtos, desde calçado a vestuário técnico para os praticantes. A linha de *fitness* é um segmento em que a Sportaddict tem apostado, devido à atual consciencialização de um estilo de vida saudável. Recentemente, tem-se assistido ao crescimento do número de *bloggers* e *digital influencers* que promovem estilos de vida saudáveis, juntamente com uma alimentação equilibrada e a prática de exercício físico regular, o que tem influenciado as pessoas a adotarem o mesmo estilo de vida. Assim sendo, a Sportaddict tem trabalhado no sentido de se inserir neste segmento de mercado, procurando estabelecer parcerias com ginásios, de modo a promover os seus produtos junto dos inscritos. As linhas de *Trekking* ou *Trail*, por exemplo, permitem aos amantes da natureza dar caminhadas em terrenos irregulares com o conforto assegurado, devido ao calçado próprio para o efeito que permite caminharem por longos períodos de tempo em terrenos com diferentes relevos. Comercializa também uma linha de vestuário e calçado num estilo mais casual, a qual tem feito sucesso, tanto pelo design como pelo conforto; como é o caso do calçado com palmilha em gel - *memory foam* – que se adapta ao pé e torna o caminhar mais confortável. Além disso, patrocina e fornece várias equipas regionais, nomeadamente o F.C. Beira-Mar, F.C. Anadia, entre outros; assim como associações culturais e desportivas, como o Clube de Albergaria, ADREP, ADRAC Rego, por exemplo. Apoia, também, diferentes iniciativas que se realizam na cidade, como maratonas, corridas por uma causa ou, até, campeonatos desportivos.

Uma vez que a empresa lida tanto com mercados B2C como B2B, é oportuno explicitar de que forma trabalha com os mesmos. O mercado B2C, em termos de estruturação do mesmo, pode ser dividido em dois segmentos: o que diz respeito ao mercado desportivo propriamente dito e o do dia-a-dia. Sendo que ao primeiro, a Sportaddict apresenta artigos técnicos de qualidade para várias modalidades, como fitness, futsal, futebol, basquetebol, ciclismo, ténis, pádel, *running*, natação e *trekking*; os quais são divididos e analisados como segmentos de mercado distintos. Os produtos da marca Joma são tão aconselhados a praticantes da modalidade a nível profissional como aqueles que praticam a modalidade apenas por gosto. Prova dessa versatilidade são os vários atletas internacionalmente reconhecidos que jogam equipados com a marca Joma, como, por exemplo, o tenista croata Ivan Dodig, que se encontra, até à data, no top 30 mundial; ou Juan Mieres pádel, atualmente no top 20 mundial. Ou, simplesmente, consumidores que têm conhecimento da marca através de clientes que aprovam a qualidade de determinados artigos (exemplo do poder do *word of mouth*). Esta adaptabilidade da própria marca permite, assim, à Sportaddict satisfazer vários tipos de clientes. Ao identificar estas oportunidades, tem investido no sentido de alcançar um público mais vasto, de modo que, sabendo que muitos consumidores procuram chuteiras de qualidade a preços acessíveis (quando comparados com a concorrência), tem apostado na promoção das mesmas quer fisicamente, no estabelecimento de que dispõe, como online, através das redes sociais.

Quanto ao mercado B2B, a Sportaddict serve tanto Clubes como Associações culturais e desportivas, os quais são, posteriormente, segmentados segundo as modalidades em que a empresa atua: maioritariamente futebol e futsal. O F.C. Beira-Mar, por exemplo, o clube mais mediático da região de Aveiro, detém uma parceria de produção e estampagem de equipamentos para todos os escalões do clube com a Sportaddict, assim como concede a comercialização dos mesmos na sua loja. Desta forma, quando os atletas ou parentes desejam comprar equipamentos, ao dirigirem-se ao estabelecimento, são confrontados com outros produtos, como chuteiras, mochilas, luvas ou meias, por exemplo, que poderão ali adquirir, ao invés de comprar à concorrência. Além disso, devido ao atendimento personalizado e à possibilidade de estampar ou

personalizar produtos na hora, a Sportaddict garante uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, os quais vendem para as massas e focam a sua atenção na transação dos produtos sem qualquer personalização.

Sendo a concorrência um dos fatores que influenciam a atuação da empresa, considera-se relevante para a investigação refletir e analisar a mesma. A Sportaddict tem quatro concorrentes diretos ao nível do mercado B2C, sendo eles: a *Decathlon*, a *Sport Zone*, a *Xtreme* e a local *Susana Gateira*. Na Tabela 4 são sumariados alguns dos indicadores mais relevantes acima mencionados, através de uma comparação entre a Sportaddict – Joma Aveiro e os concorrentes referidos.

	Atendimento	Qualidade do produto	Preço	Localização
<i>Sportaddict</i>	Personalizado	Boa	Médio-Baixo	Boa (Centro da Cidade)
<i>Decathlon</i>	Geral	Fraca (Marca Própria) Boa (Marcas)	Baixo (Marca Própria) Elevado (Marcas)	Razoável (Fora do centro; boa área na zona industrial)
<i>Sport Zone</i>	Geral	Razoável (Marca Própria) Muito boa (Marcas)	Baixo (Marca Própria) Elevado (Marcas)	Muito boa (Fórum Aveiro e Aveiro Center)
<i>Xtreme</i>	Geral	Muito boa	Elevado	Excelente (Glicínias e Fórum Aveiro)
<i>Susana Gateira</i>	Personalizado	Boa	Médio-Elevado	Boa (perto centro da cidade)

Tabela 4 - Análise da concorrência do mercado B2C da Sportaddict.

Fonte: Elaboração própria.

Como se pode observar na Tabela 4, acima apresentada, dos quatro concorrentes diretos, três - *Decathlon*, *Sport Zone* e *Xtreme* – apresentam um atendimento geral maioritariamente demarcado pela disponibilização e venda do produto; enquanto a *Sportaddict* e a *Susana Gateira* acompanham o cliente desde o momento em que entra no estabelecimento, disponibilizando os artigos desejados, e aconselhando-o quanto às várias opções. Simultaneamente, é criada uma ligação com o mesmo, a fim de garantir futuras visitas. Quanto à qualidade do produto, encontram-se praticamente ao mesmo nível, à exceção das marcas próprias da *Decathlon* e da *Sport Zone*, que se apresentam razoáveis a fracas, e por isso menos propícias a conseguirem competir (em termos de qualidade) com outras. Geralmente, aliado à qualidade está o valor do artigo. Comparando os quatro concorrentes da *Sportaddict*, verifica-se que todos apresentam preços elevados, à exceção das marcas próprias da *Decathlon* e da *Sport Zone*, que são baixos, e de alguns artigos da *Susana Gateira*, que são de valor médio; podendo, assim, concorrer diretamente com esta. No que diz respeito à localização, aquela que se apresenta melhor é a da concorrente *Xtreme*, uma vez que se encontra nos dois principais centros comerciais da cidade, com bons acessos; seguindo-se a *Sportzone*, presente num dos centros comerciais mais procurados da cidade – *Fórum Aveiro* – e noutra um pouco mais afastado do centro da cidade, mas com hipermercado – *Aveiro Center* – atraindo um maior número de pessoas. Já a *Susana Gateira* pode-se equiparar à *Sportaddict*, por se encontrarem ambas perto do centro da cidade, a pouca distância uma da outra, com bons acessos tanto pedonais como de veículos. Enquanto a *Decathlon* se apresenta com a localização menos favorável por se encontrar na zona industrial de Taboeira e, por isso, a uma distância maior e com menos acesso pedonal.

Tal como já mencionado, a *Sportaddict* lida com os dois tipos de mercados – B2C e B2B – os quais apresentam formas distintas de negócio (estratégia de vendas, de marketing e de atendimento diferentes). Assim sendo, é oportuno apresentarem-se os clubes e associações mais representativos com que trabalha, e em que modalidades atua – tal como é possível ver na Tabela 5.

Clubes / Associações	Modalidades
<i>ADREP</i>	Futsal e atletismo
<i>Anadia F.C.</i>	Futebol
<i>ARCOR</i>	Canoagem e remo
<i>Beira Ria</i>	Futsal
<i>Calvão</i>	Futebol
<i>CAPGE</i>	Natação e triatlo
<i>C. P. Esgueira</i>	Futsal
<i>Clube de Albergaria</i>	Futebol feminino, <i>hóckey</i> e patinagem artística
<i>Domus Nostra</i>	Futsal masculino e feminino
<i>F.C.Beira-Mar</i>	Futebol, futsal, bilhar e <i>kickboxing</i>
<i>G. D. Eixense</i>	Futebol
<i>S. V. Pereira</i>	Futebol
<i>Sporting Clube de Aveiro</i>	Remo e canoagem

Tabela 5 - Principais clubes e associações e respetivas modalidades.

Fonte: Elaboração própria.

Os clubes e associações apresentados foram selecionados consoante a sua representatividade para a empresa. Neste caso, foi tido em conta o volume de negócio que estes acarretam para a Sportaddict. Bem como para a criação dos *customer journey* apresentados na secção 4.5, a qual seguiu os mesmos critérios de seleção.

Em conformidade com a análise da concorrência já efetuada para o mercado B2C, considera-se importante apresentar também a do mercado B2B, pelo que, na Tabela 6 se encontram os principais concorrentes deste mercado – *Macron, Rakso, Lacatoni, CDT e Legea* - bem como os atributos escolhidos para comparação.

Tabela 6 - Análise da concorrência do mercado B2B da Sportaddict.

	Qualidade do produto	Preço	Loja física	Personalização / Estampagem	Prazos de entrega
Sportaddict	Média	Médios	Sim	Sim	1-10 dias úteis
Macron	Média	Médios	Não	Sim	2-8 dias úteis
Rakso	Fraca	n.d.	Não	Apenas sublimação	2 dias úteis a 2 semanas
Lacatoni	Fraca	Baixos	Não	Não	2-8 dias úteis
CDT	Média	n.d.	Não	Apenas sublimação	2 dias úteis a 2 semanas
Legea	Média	n.d.	Não	Não	2-8 dias úteis

*n.d – Informação não disponível.

Fonte: Elaboração própria.

Tal como é possível ver na tabela apresentada anteriormente, os atributos escolhidos para comparação entre a Sportaddict e a concorrência B2B foram a qualidade do produto, o preço, a existência de loja física, possibilidade de estampagem ou personalização, bem como os prazos de entrega. De forma sucinta, a *Macron* (<https://www.macron.com/eu/pt/>) disponibiliza o mesmo tipo de artigos que a Sportaddict, à exceção do calçado, apresenta a possibilidade de personalização/estampagem em apenas alguns produtos, e os valores são comparativamente superiores. Tem cartão de fidelização para clientes, o que se revela uma mais valia. Quanto às vendas, são feitas unicamente através de revendedores e os prazos de entrega variam entre dois a oito dias úteis. A *Rakso* comercializa apenas artigos para futebol, *basket*, *volley* e futsal através de revendedores. Comparativamente, apresenta pouca variedade de artigos e disponibiliza serviço de personalização apenas pelo processo de sublimação. Quanto aos valores praticados, não foi possível ter acesso, por não se encontrarem disponíveis no site (<https://raksosport.com/>). A *Lacatoni* apresenta preços mais acessíveis do que a Sportaddict, no entanto apenas serve futebol.

A forma de comercialização é realizada exclusivamente através de revendedores e promotores, e não tem serviço de estampagem ou personalização incluído. Já a *Legea*, apresenta a mesma variedade de artigos para as mesmas modalidades que a Sportaddict serve, no entanto não tem serviço de estampagem ou personalização nem loja física. Por último, o *CDT* desenvolve equipamentos exclusivos (à escolha do cliente), tem serviço de personalização através da sublimação, sem custos adicionais e vende através de catálogo ou promotores da marca.

Após a exposição e análise do mercado em que a Sportaddict atua, e em concordância com os objetivos de investigação definidos, pretende-se apresentar contributos tanto para a empresa como para a investigação. Deste modo, na secção seguinte - 4.3 – apresentam-se os resultados da análise das respostas ao questionário realizados aos clientes da mesma, com o intuito de conhecer qual o valor da marca para estes.

4.3. Valor da marca

Tal como já mencionado na subsecção 3.2.1, entendeu-se que a elaboração de um inquérito por questionário (Anexo 1, pág. 115) era um elemento essencial para a recolha de informação relativa ao valor que a marca tem para os seus clientes. De forma a relembrar, o objetivo é entender quais as motivações que levam à compra ou à escolha dos serviços da Sportaddict, qual a opinião sobre a qualidade dos produtos, bem como o desempenho da equipa tanto no atendimento como na resolução de problemas. Além disso, pretende-se perceber quais as ações a tomar para que o processo de fidelização seja possível.

Dos cerca de 200 inquiridos, obteve-se 116 respostas, das quais apenas 95 se encontravam válidas para análise estatística. Assim sendo, na secção que se segue apresentam-se os resultados das respostas ao questionário realizado aos clientes da Sportaddict. Primeiramente, apresenta-se a caracterização dos inquiridos - Tabela 7. Obteve-se respostas de 95 sujeitos, das quais a maioria é do género masculino (60.0%),

correspondente ao escalão etário superior a 35-44 anos (33.7%), com um agregado familiar de 4 ou mais elementos (67.0%), residente no concelho de Aveiro (66.3%).

Tabela 7 - Caracterização sociodemográfica.

Itens	N	%
Género		
Feminino	38	40,0
Masculino	57	60,0
Idade		
18 - 24 anos	9	9,5
25 - 34 anos	15	15,8
35 - 44 anos	32	33,7
45 - 54 anos	29	30,5
55 - 59 anos	6	6,3
Composição do agregado familiar		
1 elemento	7	7,4
2 elementos	15	15,8
3 elementos	19	20,0
4 ou mais elementos	54	56,8
Concelho residência		
Aveiro	63	66,3
Ílhavo	12	12,6
Outros	20	21,5

Com o propósito de facilitar a sua análise e interpretação, esta subsecção encontra-se dividida em quatro subsecções correspondentes à componente que se pretende analisar em pormenor. Sendo estas: a relação entre a Sportaddict e os clientes; a avaliação da satisfação dos mesmos relativamente aos produtos adquiridos e serviços

prestados; a delimitação de práticas (de sucesso) para o processo de fidelização; bem como a da análise quanto ao posicionamento no mercado através da avaliação da concorrência. Por fim, analisam-se brevemente, em conjunto, as três componentes: Satisfação, Fidelização e Concorrência para se obter uma conclusão para o estudo de caso.

4.3.1. A relação

Sobre a relação entre a Sportaddict e os seus clientes, determina-se que pouco mais de metade dos inquiridos, 51.6%, indica ser cliente da Sportaddict há mais de 2 anos - Tabela 8.

Tabela 8 - Duração da relação.

Duração	Freq.	%
Entre 1 e 2 anos	22	23,2
Entre 6 meses a 1 ano	12	12,6
Mais de 2 anos	49	51,6
Menos de 6 meses	12	12,6
Total	95	100,0

Cerca de 56% frequentaram a loja, durante os últimos três meses, mais de uma vez - Tabela 9.

Tabela 9 - Frequência visita à loja.

Visita à loja	Freq.	%
1 vez	42	44,2
2-3 vezes	28	29,5
4-5 vezes	11	11,6
6 ou mais vezes	14	14,7
Total	95	100,0

Mais de metade conheceu a loja/marca através de um clube (50.5%), seguindo-se os que a conheceram através de um amigo (33.7%) - Tabela 10.

Tabela 10 - Conhecimento da loja/marca.

Como conheceu a marca?	Freq.	%
Através de um amigo	32	33,7
Através de um clube	48	50,5
Através de um familiar	9	9,5
Através de uma associação	1	1,1
Através do Facebook	2	2,1
Estava de passagem	2	2,1
Outro	1	1,1
Total	95	100,0

Quanto às modalidades que mais motivam os inquiridos a visitar a loja, destacam-se o futebol (69.5%), running (13.7%) e ginástica (9.5%), como se pode confirmar na Tabela 11 e Figura 6.

Tabela 11 - Motivação da visita à loja.

Modalidade	Freq.	%
Andebol	1	1,1%
Atletismo	4	4,2%
Basquetebol	3	3,2%
Futebol	66	69,5%
Futsal	3	3,2%
Ginástica	9	9,5%
Hóquei	0	0,0%
Natação	7	7,4%
Paddle	2	2,1%
Running	13	13,7%
Ténis	3	3,2%
Trekking	1	1,1%
Voleibol	0	0,0%

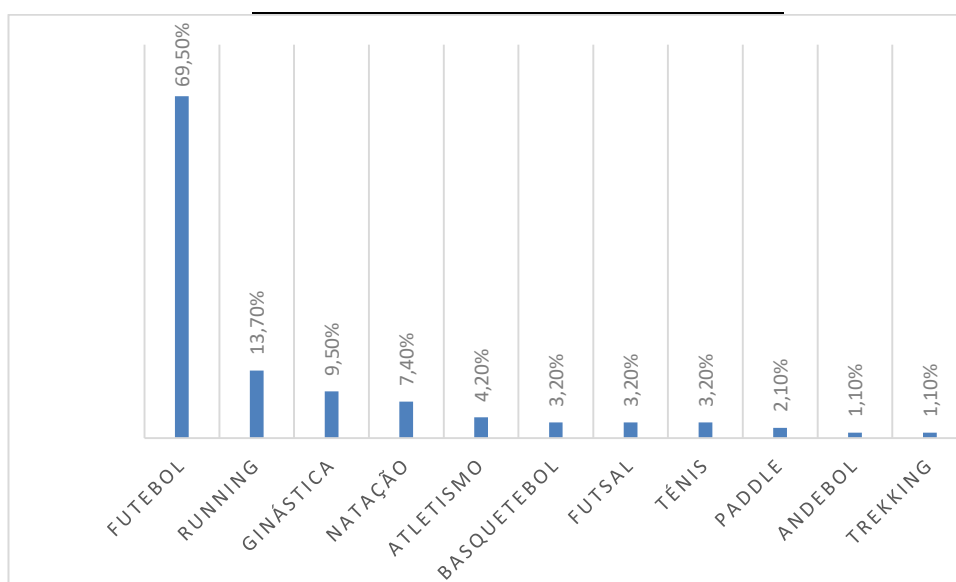


Figura 6 - Motivação da visita à loja.

4.3.2. Satisfação

Relativamente à avaliação dos produtos da marca, tal como é possível verificar na Tabela 12, as respostas mais frequentes (moda) estão evidenciadas a cinza claro, pelo que se conclui que a afirmação com a qual os inquiridos mais concordaram foi “Os produtos satisfazem as minhas necessidades.” (60%).

Tabela 12 - Avaliação dos produtos da marca.

Questões	1	2	3	4	5
Os produtos satisfazem as minhas necessidades.	0,0%	0,0%	7,4%	60,0%	32,6%
Os produtos são de boa qualidade.	0,0%	4,2%	5,3%	55,8%	34,7%
Os produtos são únicos.	0,0%	6,3%	30,5%	48,4%	14,7%
Os produtos têm uma boa relação qualidade-preço.	0,0%	7,4%	11,6%	49,5%	31,6%
Os produtos têm elevada durabilidade.	1,1%	4,2%	18,9%	47,4%	28,4%
O preço dos produtos é elevado.	9,5%	32,6%	26,3%	23,2%	8,4%
Os produtos são variados.	0,0%	3,2%	16,8%	58,9%	21,1%
A probabilidade de voltar a comprar produtos da marca é elevada.	0,0%	1,1%	17,9%	43,2%	37,9%

Legenda: 1 - Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – NC/ND 4 – Concordo 5 - Concordo Totalmente

Quanto à consistência interna, analisada através do coeficiente Alfa de Cronbach, sobre as dimensões da satisfação com os produtos, este é .882 (boa) na dimensão geral e .611 (fraca, mas aceitável) na dimensão satisfação com o preço - Tabela 13. A categorização dos valores de Alfa segue o publicado em Hill (2009).

Tabela 13 - Consistência interna.

Itens	Alpha de Cronbach	Nr de itens
Satisfação geral	.882	6
Satisfação com preço	.611	2

A afirmação de avaliação do serviço/atendimento da marca com a qual os inquiridos mais concordaram foi “A probabilidade de voltar a usufruir deste serviço é elevada.” (46.3%) - Tabela 14.

Tabela 14 - Avaliação serviço/atendimento da marca.

Questões	1	2	3	4	5
O atendimento é personalizado.	0,0%	4,2%	10,5%	41,1%	44,2%
O serviço agrada-me pela conveniência.	0,0%	4,2%	15,8%	45,3%	34,7%
O serviço agrada-me pela confiabilidade.	0,0%	1,1%	13,7%	45,3%	40,0%
O serviço agrada-me pela rapidez.	6,3%	12,6%	12,6%	38,9%	29,5%
O serviço de estampagem/personalização é bom.	3,2%	6,3%	16,8%	41,1%	32,6%
O preço do serviço de estampagem/personalização é acessível.	0,0%	2,1%	20,0%	51,6%	26,3%
O atendimento agrada-me pela disponibilidade.	2,1%	3,2%	11,6%	37,9%	45,3%
Existe proximidade com o cliente.	1,1%	0,0%	15,8%	40,0%	43,2%
A capacidade de resolução de problemas da equipa é boa.	2,1%	2,1%	17,9%	41,1%	36,8%
O atendimento é bom.	0,0%	2,1%	10,5%	43,2%	44,2%
A probabilidade de voltar a usufruir deste serviço é elevada.	0,0%	1,1%	12,6%	40,0%	46,3%

Legenda: 1 - Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – NC/ND 4 – Concordo 5 - Concordo Totalmente

Para identificar os preditores significativos da satisfação com a marca realizou-se uma regressão linear múltipla com as variáveis género, idade, composição do agregado, concelho de residência, tempo de cliente, frequência de visita da loja, satisfação com a marca, satisfação com os preços da marca, satisfação com o atendimento, avaliação da concorrência e avaliação dos preços da concorrência como variáveis independentes e a satisfação com a marca como variável dependente. O modelo explica 79.8% da variância total da satisfação com a marca e é estatisticamente significativo, $F(11, 83) = 34.731$, $p = .001$.

Tabela 15 - Regressão linear: satisfação com a marca.

Itens	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	-,323	,513		-,631	,530
Masculino	,106	,088	,059	1,208	,230
Idade	-,053	,037	-,072	-1,420	,159
Agregado	-,042	,045	-,047	-,926	,357
Aveiro	-,357	,098	-,193	-3,647	,000***
Tmp cliente	,082	,043	,100	1,926	,057
Frequencia	-,132	,043	-,162	-3,096	,003**
Produtos Preço	,211	,056	,204	3,747	,000***
Atendimento	,818	,081	,668	10,109	,000***
Marca	,076	,082	,059	,931	,355
Concorrência 1	-,005	,070	-,004	-,068	,946
Concorrência 2	,101	,067	,087	1,504	,136

* p ≤ .05 ** p ≤ .01 *** p ≤ .001

Tal como é possível ver na Tabela 15, as variáveis residência no concelho de Aveiro ($\beta = -.193$, $p = .001$), frequência de visita da loja ($\beta = -.162$, $p = .003$), satisfação com os preços dos produtos da marca ($\beta = .204$, $p = .001$) e satisfação com o atendimento ($\beta = .668$, $p = .001$) revelaram-se preditores significativos da satisfação com a marca. A variável tempo como cliente revelou-se um estimador marginalmente significativo da satisfação com a marca ($\beta = .100$, $p = .057$). Assim, conclui-se que os consumidores residentes em Aveiro estão menos satisfeitos do que os consumidores residentes em outros concelhos. Quanto mais elevada a frequência de visita da loja menor a satisfação com a marca. Quanto mais elevado o tempo como cliente, a satisfação com os preços dos produtos e a satisfação com o atendimento, mais elevada a satisfação com a marca em geral.

4.3.3. Fidelização

Na presente secção procedeu-se à análise das afirmações relativas a questões internas da empresa Sportaddict, as quais permitem a delimitação de práticas para o processo de fidelização.

Tal como apresentado na Tabela 16, a afirmação de avaliação da marca com a qual os inquiridos mais concordaram foi “O tratamento dos dados pessoais permite a diferenciação na oferta de produtos e serviços aos clientes.” (66.3%); seguindo-se a afirmação “A criação de uma ficha de cliente é útil.”, com 60%, bem como “A recolha de dados pessoais é fundamental para o acompanhamento do cliente.”, com 58,9% das respostas.

Tabela 16 – Fidelização.

Questões	1	2	3	4	5
A criação de uma ficha de cliente é útil.	0,0%	4,2%	12,6%	60,0%	23,2%
A recolha de dados pessoais é fundamental para uma maior satisfação do cliente.	1,1%	10,5%	20,0%	50,5%	17,9%
A recolha de dados pessoais do cliente garante uma melhor comunicação entre as partes.	0,0%	10,5%	14,7%	53,7%	21,1%
A recolha de dados pessoais é útil na divulgação de novos produtos.	0,0%	10,5%	11,6%	56,8%	21,1%
A recolha de dados pessoais é fundamental para o acompanhamento do cliente.	1,1%	8,4%	11,6%	58,9%	20,0%
O tratamento dos dados pessoais é importante para perceber as motivações dos clientes.	0,0%	7,4%	14,7%	57,9%	20,0%
O tratamento dos dados pessoais é fundamental para antecipar as necessidades dos clientes.	0,0%	8,4%	17,9%	55,8%	17,9%
O tratamento dos dados pessoais permite desenvolver ações (de marketing) específicas para cada cliente.	0,0%	5,3%	13,7%	56,8%	24,2%
O tratamento dos dados pessoais permite a diferenciação na oferta de produtos e serviços aos clientes.	0,0%	4,2%	12,6%	66,3%	16,8%
O tratamento dos dados pessoais é importante para estreitar o relacionamento entre a empresa e o cliente.	0,0%	7,4%	13,7%	53,7%	25,3%
Uma relação de proximidade com o cliente é vantajosa para ambas as partes.	0,0%	1,1%	8,4%	52,6%	37,9%
A criação de um cartão de cliente é útil.	0,0%	4,2%	15,8%	49,5%	30,5%

Legenda: 1 - Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – NC/ND 4 – Concordo 5 - Concordo Totalmente

Para identificar os preditores significativos da fidelização à marca realizou-se uma regressão linear múltipla com as variáveis género, idade, composição do agregado, concelho de residência, tempo de cliente, frequência de visita da loja, satisfação com a

marca, satisfação com os preços da marca, satisfação com o atendimento, avaliação da concorrência e avaliação dos preços da concorrência como variáveis independentes e a variável fidelização como variável dependente. O modelo explica 56.9% da variância total da fidelização e é estatisticamente significativo, $F(11, 83) = 12.277$, $p = .001$.

Tabela 17 - Regressão linear: fidelização.

Itens	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	-2,198	,838		-2,625	,010
Masculino	,039	,139	,020	,282	,779
Idade	-,063	,060	-,079	-1,040	,302
Agregado	,090	,072	,093	1,253	,214
Aveiro	-,307	,157	-,153	-1,958	,054
Tmp cliente	,166	,068	,186	2,430	,017*
Frequencia	,060	,068	,068	,888	,377
Produtos Preço	,527	,196	,330	2,687	,009**
Atendimento	,194	,161	,146	1,201	,233
Marca	,426	,133	,302	3,207	,002**
Concorrência 1	,080	,110	,057	,727	,469
Concorrência 2	,093	,106	,073	,871	,386

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Na Tabela 17, pode-se verificar que as variáveis tempo como cliente ($\beta = .186$, $p = .017$), satisfação com os preços dos produtos da marca ($\beta = .330$, $p = .009$) e satisfação com a marca ($\beta = .302$, $p = .002$) revelaram-se preditores significativos da fidelização. A variável residência no concelho revelou-se um estimador marginalmente significativo da satisfação com a marca ($\beta = -.153$, $p = .054$). Assim, quanto mais elevado o tempo como cliente, a satisfação com os preços dos produtos da marca e a satisfação com a marca, mais elevada a fidelização à marca. Entendeu-se, pois, que os consumidores residentes em Aveiro estão menos fidelizados do que os consumidores residentes em outros concelhos.

4.3.4. Concorrência

Na presente secção procedeu-se à análise das afirmações relativas à avaliação da concorrência. Deste modo, a afirmação de avaliação da concorrência com a qual os inquiridos mais concordaram foi “A concorrência tem maior variedade de produtos” (35.8%) - Tabela 18 – destacando-se das demais, uma vez que recaem na escala “nem concordo nem discordo”.

Tabela 18 - Relativamente à concorrência.

Questões	1	2	3	4	5
A concorrência demonstra uma maior disponibilidade no atendimento.	8,4%	22,1%	48,4%	18,9%	2,1%
A concorrência tem maior capacidade de resolução de problemas.	4,2%	25,3%	47,4%	21,1%	2,1%
Na concorrência o atendimento é personalizado.	5,3%	16,8%	56,8%	20,0%	1,1%
Na concorrência o serviço é mais conveniente.	6,3%	23,2%	52,6%	15,8%	2,1%
Na concorrência o serviço é mais confiável.	5,3%	34,7%	47,4%	10,5%	2,1%
Na concorrência o serviço é mais rápido.	5,3%	24,2%	45,3%	18,9%	6,3%
A concorrência apresenta produtos de melhor qualidade.	7,4%	21,1%	55,8%	14,7%	1,1%
A concorrência tem maior variedade de produtos.	2,1%	24,2%	34,7%	35,8%	3,2%
Na concorrência os preços são mais elevados.	1,1%	17,9%	52,6%	21,1%	7,4%
A concorrência não disponibiliza serviço de estampagem/personalização.	4,2%	16,8%	56,8%	17,9%	4,2%
Na concorrência os preços de estampagem/personalização são mais elevados.	3,2%	11,6%	60,0%	18,9%	6,3%
A probabilidade de comprar na concorrência é elevada.	3,2%	23,2%	45,3%	25,3%	3,2%

Legenda: 1 - Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – NC/ND 4 – Concordo 5 - Concordo Totalmente

Para identificar os preditores significativos da intenção de recomendação realizou-se uma regressão linear múltipla com as variáveis género, idade, composição do agregado, concelho de residência, tempo de cliente, frequência de visita da loja, satisfação com a marca, satisfação com os preços da marca, satisfação com o atendimento, avaliação da concorrência e avaliação dos preços da concorrência como variáveis independentes e a intenção de recomendação como variável dependente.

Tabela 19 - Regressão linear: recomendação.

Itens	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	-1,718	,661		-2,598	,011
Masculino	-,042	,113	-,022	-,368	,714
Idade	-,009	,048	-,011	-,179	,859
Agregado	-,068	,058	-,071	-1,161	,249
Aveiro	-,099	,126	-,051	-,787	,433
Tmp cliente	,073	,055	,083	1,316	,192
Frequencia	,071	,055	,081	1,287	,202
Produtos Preço	,209	,073	,190	2,887	,005**
Atendimento	,701	,104	,538	6,722	,000***
Marca	,385	,106	,279	3,641	,000***
Concorrência 1	,123	,090	,090	1,364	,176
Concorrência 2	,024	,086	,019	,273	,785

* p ≤ .05 ** p ≤ .01 *** p ≤ .001

O modelo explica 70.3% da variância total da intenção de recomendação e é estatisticamente significativo, $F(11, 83) = 21.270$, $p = .001$.

As variáveis satisfação com os preços dos produtos da marca ($\beta = .190$, $p = .005$), satisfação com o atendimento ($\beta = .538$, $p = .001$) e satisfação com a marca ($\beta = .279$, $p = .005$) revelaram-se preditores significativos da intenção de recomendação. Assim, quanto mais elevada a satisfação com os preços dos produtos da marca, e a satisfação com a marca mais elevada a intenção de recomendação da marca, tal como é possível ver na Tabela 19.

4.3.5. Breve análise geral

De forma a concluir, apresentam-se na Tabela 20 as estatísticas descritivas: valores mínimo e máximo, médias e respetivos desvios padrão da satisfação com a marca, fidelização à marca e intenção de recomendação da marca.

Tabela 20 - Estatísticas descritivas.

Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Satisfação	2	5	3,93	,87
Fidelização	1	5	3,48	,95
Recomendação	2	5	3,91	,93

Como se pode verificar, todos os valores estão significativamente acima do ponto médio das escalas de avaliação (3 – não concordo nem discordo), ($p = .001$), o que significa que os consumidores estão satisfeitos com a marca.

Relativamente aos coeficientes de correlação, estes são estatisticamente significativos, positivos e moderados.

Tabela 21 - Correlação satisfação vs. fidelização.

Itens	Satisfação	Fidelização
Fidelização	,627**	
Recomendação	,795**	,767**

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

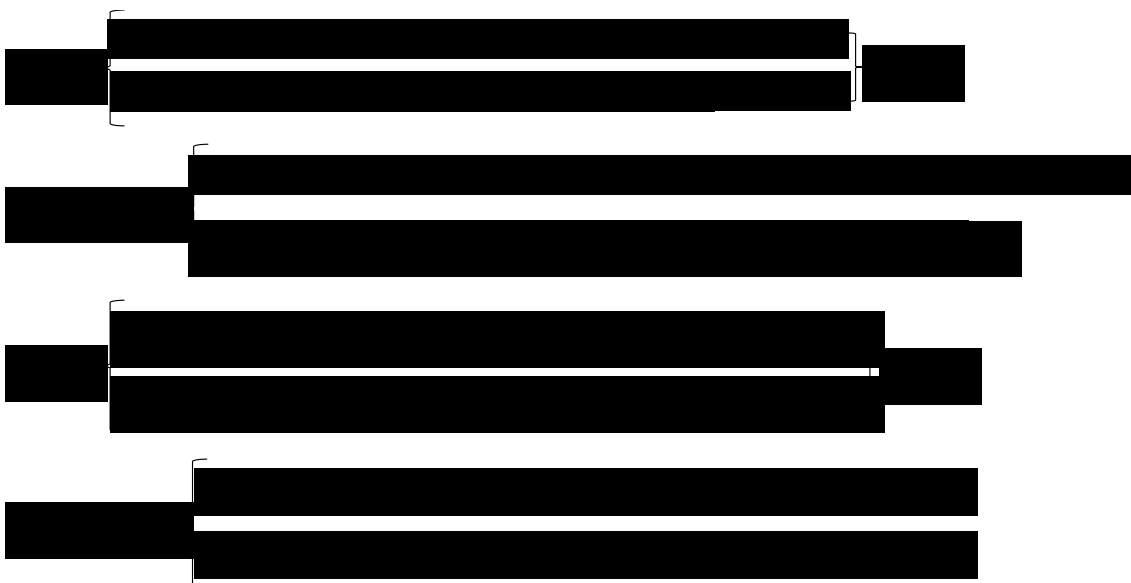
Como apresentado na Tabela 21, a correlação mais elevada ocorre entre a satisfação com a marca e a intenção de recomendação ($r = .795$). Como o coeficiente é positivo, significa que quanto mais o consumidor está satisfeito com a marca mais elevada é a sua intenção de recomendação.

4.4. Base de dados de clientes

Um dos processos fundamentais para qualquer empresa é a organização e a gestão efetiva de todos os dados a que tem acesso e/ou recolhe durante o seu funcionamento. Ao analisar a empresa, verificou-se que esta apenas possuía uma base de dados associada ao sistema de faturação. Deste modo, entendeu-se que a Sportaddict necessitava de uma base de dados que fosse eficaz para a retenção e, conseqüente, fidelização de clientes. O objetivo da base de dados a ser criada é o de permitir aos funcionários da Sportaddict ter acesso a dados dos seus clientes, das organizações com quem trabalha, bem como aos produtos vendidos. Desta forma, poderá ser possível ter conhecimento dos produtos

vendidos e a quem, permitindo traçar um histórico de vendas e preferências de cada cliente e organização. Sendo este um dos objetivos, efetuou-se, durante a investigação, o planeamento de uma base de dados que fosse eficiente tanto para a gestão do relacionamento d organização com os seus clientes, como para a aplicação de campanhas de marketing no futuro.

Tendo em conta a secção 2.2 e 2.2.1, relativa à temática, e respeitando o ciclo de vida de uma base de dados, procedeu-se ao planeamento e recolha de requisitos para que, posteriormente, se pudesse elaborar um desenho concetual da mesma. Seguindo o modelo de bases de dados relacionais, estabelecem-se as entidades, os seus relacionamentos, bem como os pressupostos associados aos mesmos (M. Jackson, 1998; Laudon & Laudon, 2015). Assim, relativamente às entidades apontam-se: PRODUTO, CONTA e ORGANIZAÇÃO, cujos relacionamentos são vender e pertencer, respetivamente. Para estes estabelecem-se os pressupostos, os quais definem os graus e as participações. Mais especificamente, o grau define o número máximo de ocorrências de uma entidade A com relação a uma outra entidade B, enquanto a participação define o número de ocorrências de uma entidade A com relação a uma outra entidade B (M. Jackson, 1998). No caso da Sportaddict representa-se da seguinte forma:



Assim, determina-se que um produto (mesma referência) pode ser vendido a várias contas, tal como uma conta pode comprar vários produtos (m:n). Através da primeira venda, cria-se a conta (do cliente), e associa-se os produtos adquiridos à mesma, justificando a participação obrigatória das contas sobre os produtos; enquanto o inverso não se verifica, pois os mesmos produtos podem ser vendidos a outras contas. Da mesma forma, cada conta pertence a uma só organização, no entanto, uma organização pode pertencer várias contas (n:1), caso consideremos a possibilidade de, por exemplo, vários escalões da modalidade de futebol serem representados por diversas pessoas. Assim, verifica-se a participação obrigatória sobre cada organização ter uma conta, no entanto esta pode não deter apenas uma, mas várias, pelo que a participação é opcional.

Com recurso ao Diagrama de Entidade-Relacionamento (ER) é possível verificar os relacionamentos (representados por um verbo no infinitivo), estabelecidos entre as entidades, assim como os atributos, as chaves primárias das entidades e as suas participações (Jackson, 1998). Desta forma, a presente secção é dedicada à concetualização da base de dados de clientes da Sportaddict, a qual se baseia na representação abstrata e simplificada de um sistema real, através de um diagrama de entidades, apresentado na Figura 7.

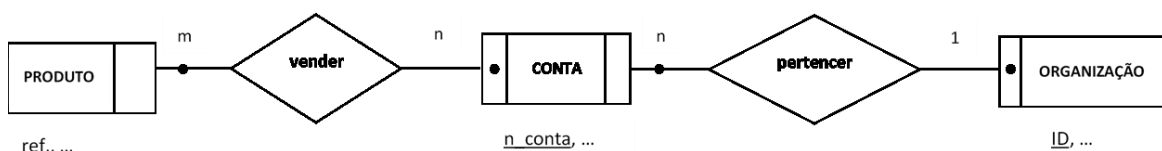


Figura 7 - Diagrama Entidade-Relacionamento Sportaddict.

Tal como é possível ver na Figura 7, a referência, o número de conta e o ID representam as chaves primárias (CP) das entidades PRODUTO, CONTA e ORGANIZAÇÃO, respetivamente.

A partir do Diagrama ER é possível o desenvolvimento das relações, aplicando as regras sugeridas por Jackson (1998). Segundo este, existem sete regras consoante os casos. Neste caso em concreto, aplicam-se as regras 6 (m:n.) e 5 (n:1.), tal como é possível ver na Figura 8.

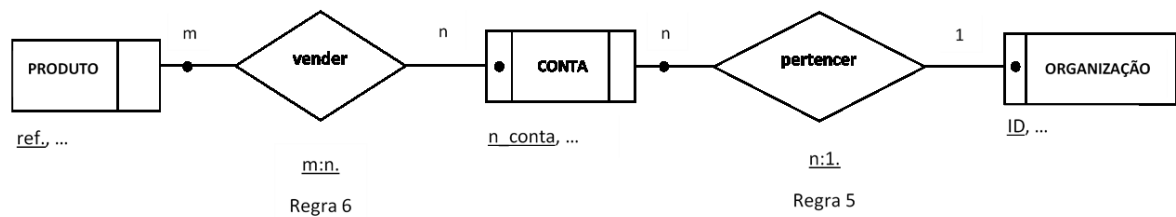


Figura 8 - Diagrama ER - aplicação regras.

Deste modo, nas entidades:

- PRODUTO definem-se os atributos: referencia, nome, stock, tamanho (XS, SM, L, XL), cor, preco_compra, preco_venda.
- CONTA definem-se os atributos: n_conta, nome, NIF, morada, cod_postal, data_nascimento, tipo_conta (cliente, contacto), data_registo, comentario.
- ORGANIZACAO definem-se os atributos: ID, nome, NIF, morada, cod_postal.

Aplicando-se a regra 6, no caso do relacionamento entre PRODUTO e CONTA, apresentam-se três relações: uma para cada entidade (com as respetivas CPs), acrescentando-se mais uma para o relacionamento entre esses dois atributos, juntamente com as CPs de ambas entidades. Ambos os atributos que são cópias de CPs são definidos como CPs da relação – referência do produto e n.º de conta. Assim:

PRODUTO: referencia, nome, stock, tamanho (XS, SM, L, XL), cor, preco_compra, preco_venda.

CONTA: n_conta, nome, NIF, morada, cod_postal, data_nascimento, tipo_conta (cliente, contacto), data_registo, comentario.

FICHA_VENDA: referencia, n_conta, quantidade, data, comentario.

Já com a aplicação da regra 5, no caso do relacionamento entre CONTA e ORGANIZAÇÃO, surgem três relações, uma para cada entidade (e respetivas CPs), surgindo mais uma para o relacionamento entre esses atributos, juntamente com as CPs

de ambas entidades. Neste caso, o atributo que é cópia da CP da entidade de grau n é definido como CP da relação – n.º de conta. Deste modo:

CONTA: n_conta, nome, NIF, morada, cod_postal, data_nascimento, tipo_conta (cliente, contacto), data_registo, comentario.

ORGANIZACAO: ID, nome, NIF, morada, cod_postal.

CONT_ORG: n_conta, ID.

Desta forma estabelece-se a concetualização de uma base de dados relacional de clientes a aplicar na Sportaddict, na qual se determinam as entidades PRODUTO com os atributos referência do produto (chave primária), nome, a quantidade de *stock*, os tamanhos, a cor, o preço de compra e o preço de venda do mesmo; a CONTA com os atributos número de conta (chave primária), o nome, o NIF, a morada, o código postal, a data de nascimento, o tipo de conta (se cliente ou contacto de uma organização), a data de registo e um comentário relativo à conta; bem como a entidade ORGANIZAÇÃO com os atributos ID (chave primária), o nome, o NIF, a morada e o código postal. Através do relacionamento entre as mesmas, surgem a FICHA DE VENDA, com os atributos referência do produto (chave primária), número de conta, quantidade de produto, data de venda, comentário relativo aos produtos e conta em causa; juntamente com a CONTA ORGANIZAÇÃO, com os atributos número de conta (chave primária) e ID da organização.

Tal como já estudado, é através da concetualização de uma base de dados que se criam as condições para a sua conversão num modelo de implementação. Neste caso de estudo, em particular, concetualizou-se uma base de dados de clientes para que esta fornecesse as bases necessárias para a sua implementação no futuro. Assim, entendeu-se que um dos modelos de interesse a aplicar seria o modelo relacional, o qual, se apresenta em forma de tabelas e é de fácil utilização para as organizações. Pretende-se, assim, uma pesquisa e gestão eficiente e eficaz das relações com os clientes e organizações com quem a Sportaddict trabalha. Concluindo, o uso de uma base de dados, além de simplificar vários processos organizacionais, permite a análise do histórico de consumo do cliente, facilitando a satisfação das suas necessidades. A par com esta, pode-se mapear a

jornada de cada cliente (*customer journey*), conseguindo um acompanhamento próximo com o mesmo. Assim, apresenta-se a seguir a criação de *customer journey* de clientes B2B.

4.5. Customer Journey

Com o intuito de melhor satisfazer os clientes da Sportaddict, para além de se recolher informação diretamente através dos questionários realizados, entendeu-se que o acompanhamento dos mesmos ao longo das suas experiências com a empresa era fundamental para uma resposta mais rápida e efetiva às suas necessidades. Tal como exposto na secção 2.3, e de forma a relembrar, um *customer journey* reflete a história da experiência e interações do cliente, desde o seu primeiro contacto com a empresa. Permite a visualização dos vários *touchpoints*, o que facilita no processo de análise do comportamento do cliente.

Antes de dar início à criação dos *customer journey* foi efetuada uma procura exaustiva sobre programas de *software* destinados à sua construção, avaliando os seus prós e contras (secção 2.3, Tabela 1). O *software* que se revelou mais apelativo foi o *Uxpressia*, por ser uma ferramenta que oferece a possibilidade de escolha de *templates* mais adequados ao tipo de negócio, bem como uma estrutura editável. Para além disso, é dinâmico, o que torna todo o processo de construção (por si só exigente) mais apelativo, tanto a quem constrói, como a quem é apresentado (clientes). Ao aliar os conhecimentos adquiridos através da revisão de literatura com informações do programa de *software*, bem como a visualização de vídeos informativos sobre o mesmo, foi possível entender o seu funcionamento.

Na impossibilidade de mapear todos os clientes da Sportaddict, optou-se por selecionar os mais representativos para a empresa. Os aspetos de representatividade selecionados baseiam-se no maior volume de negócio acarretado para a empresa, bem como os clientes mais antigos. Assim, foi determinado que os clientes B2B seriam os de maior interesse explorar, estando estes identificados, na Tabela 5, secção 4.2, juntamente com as modalidades servidas pela Sportaddict. É importante referir que para o

mapeamento apenas algumas modalidades dos clubes e associações apresentados, foram selecionados, respeitando os mesmos critérios de representatividade.

Após a recolha de informação para o efeito, procurou-se *templates* adequados a esse mercado e deu-se início à construção dos mapas. Tal como é possível ver na Figura 9, estes apresentam-se divididos em fases distintas do processo de compra atual, dando a possibilidade de acrescentar subfases sempre que necessário. Assim sendo, os estágios *Aware, Research, Demo, Consider, Decision e Negotiations* foram agrupados na subfase *pre-core service*, já as fases *Purchase e Delivery & Use* são parte do *core service*, enquanto *Support e Feedback* constituem o *post-core service*. Simultaneamente, em cada fase acima apresentada, são revelados tanto os objetivos da empresa como os do cliente; bem como os diversos *touchpoints*, processos e canais utilizados entre os mesmos. Estes dois últimos, juntamente com o item da experiência podem ser representados por diagramas, imagens e *smiles* emotivos e, por isso, (mais) dinâmicos na sua apresentação. Por último, as secções dos problemas e das ideias ou oportunidades que vão surgindo durante o processo. Para uma melhor compreensão, a seguir é apresentado o *template* base destinado a mercados B2B.

Persona name



Persona description

AWARE RESEARCH DEMO CONSIDER DECISION NEGOTIATIONS PURCHASE DELIVERY & USE SUPPORT FEEDBACK

Substage title Substage title Substage title Substage title Substage title Substage title Substage title Substage title Substage title Substage title

Your business goals

B2B client goals

Touchpoints

Process and channels



Experience



Problems

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ideas/Opportunities

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Figura 9 - Template base para mercado B2B do Uxpressia.

Tendo em conta que os clubes /associações apresentam experiências de interação diferentes com a Sportaddict, os mapas foram, naturalmente, adaptados a cada situação. São precisamente essas diferenças que criam a variedade apresentada no Anexo 2 (pág. 120).

Para uma exposição mais clara sobre o processo de criação e construção dos *customer journey*, de seguida apresenta-se uma breve explicação do mesmo. Primeiramente, procedeu-se à recolha de informação sobre os clubes/associações a tratar através do e-mail, do sistema de faturação, de registos físicos em loja ou do *Facebook*. Isto permitiu reunir informação pertinente para o preenchimento dos vários itens dos mapas, tais como: de que forma tomaram conhecimento da Sportaddict, se já tinham sido fornecidos pela marca, quais os canais utilizados, bem como os objetivos dos mesmos. As restantes informações foram obtidas através da observação da investigadora.


De forma sucinta, os objetivos de cada clube / associação encontram-se expostos no Anexo 2 (pág. 120), no entanto verificou-se que coincidem, ao pretenderem obter artigos de qualidade, a preços acessíveis, num curto espaço de tempo. Ao que a Sportaddict tentou responder com prontidão, perfazendo um dos seus objetivos empresariais. Quanto à forma como tomaram conhecimento da empresa, verificou-se que todos, à exceção do F. C. Beira Mar, efetuaram pesquisa pela Internet de fornecedores na região, tendo encontrado a Sportaddict nas primeiras posições do motor de pesquisa. Relativamente à questão de já terem trabalhado com a marca, apontam-se os clubes: Sporting Clube de Aveiro, Beira Mar (futebol), C. P. Esgueira, Clube de Albergaria (futebol feminino) e Anadia F.C., pelo que se determinou que a sua escolha se deveu à apresentação de preços mais competitivos, bem como à oferta do serviço de estampagem nos equipamentos. Verificou-se também que os *touchpoints* entre a empresa e os clientes, bem como os canais mais utilizados são o e-mail, *Facebook*, contacto telefónico ou presencialmente em loja. Os processos e canais são apresentados através de diagramas, podendo ser lineares, não-lineares ou circulares. Uma vez se tratarem de clubes/associações com experiências diferentes, a sua exposição no Anexo 2: *Customer Journey* (pág. 120) torna-se mais explícita do que a sua análise descritiva. Já os problemas sentidos ao longo das várias experiências foram maioritariamente a

concorrência direta e a falta ou a conciliação de disponibilidade para estampagens por parte da Sportaddict. Enquanto as oportunidades diferem consoante o clube/associação e a fase em que surgiram, sendo que, na generalidade, se apontam o estudo de mercado, a captação de clientes B2C, *brand awareness* e fornecimento de artigos para outras modalidades do clube/associação. No geral, a Sportaddict alcançou tanto os seus objetivos como os dos clubes ou associações, conseguindo manter a relação com os mesmos, quer através da continuação do fornecimento de equipamentos, quer através do alcance de novas modalidades destes. À exceção do Anadia F.C., o qual, no *post-core service*, optou por trabalhar com outra marca concorrente na temporada seguinte (pág. 126). No Anexo 2: Customer Journey (pág. 120) podem-se consultar os vários mapas criados para os clubes/associações selecionados, onde é possível fazer uma análise mais detalhada de todo o processo.

Além dos mapas, o software *Uxpressia* oferece também a possibilidade de criar *personas* ou *buyer personas*, o que tanto pode auxiliar no processo de mapeamento como no processo de *targeting* de novos grupos de clientes, através do acompanhamento das suas necessidades. Na Figura 10 pode-se ver o *template* base fornecido pelo software, o qual permite acrescentar ou eliminar campos, consoante o pretendido.

PROJECT: Sportaddict CJM

NAME
Persona Demo



Goals

Quote
“ ”

Background

Demographic
_____ years
📍 _____

Motivations

Frustrations

Brands and influencers

Skills

Skill 1
0 25 50 75 100

Skill 2
0 25 50 75 100

Skill 3
0 25 50 75 100

Skill 4
0 25 50 75 100

Technology

Browsers

Channels

Figura 10 – Template base do Uxpessia para buyer persona

Tal como é possível ver na, o *template* apresenta vários *items* como o nome, informações demográficas, objetivos, *background*, motivações ou frustrações, marcas ou *influencers* com que trabalha, *skills*, tecnologia e canais que utiliza.

Por ser um processo moroso, e devido a limitações de tempo, não se considerou a apresentação das *buyer personas* na presente investigação, pelo que se designou ser um contributo a aplicar na Sportaddict no futuro.

A construção de *customer journeys*, bem com a criação de *personas* são uma mais valia para qualquer organização. O mapeamento é um processo que requer a sua contínua atualização e, por isso, moroso. No entanto, é devido a essa atualização que a sua análise se torna mais concreta, permitindo o ajustamento da empresa em relação à fase em que o cliente se encontra. Pode-se também compensar problemas ou falhas sentidas ao longo do processo, bem como aplicar ideias e criar oportunidades novas. Além disso, permite a redefinição tanto dos objetivos da empresa como dos clientes, o que, conseqüentemente, permite também a redefinição do posicionamento da empresa no mercado. Já a *persona* equivale a um perfil do cliente ou empresa, o que possibilita a sua consulta sempre que necessário, e permite um ajustamento da organização para com o mesmo. Desta forma, tornam possível uma maior satisfação do cliente, alcançando-se uma posição favorável para um relacionamento de longo prazo.

PARTE V

CONCLUSÕES

5. Conclusões

Nos dias de hoje, em que a oferta é imensa e a incerteza sobre o resultado das ações, quer de marketing quer de gestão, aumenta, a necessidade de encontrar alternativas lucrativas para a empresa e satisfatórias para os clientes é urgente. Isto tornou-se uma consideração central para a sobrevivência organizacional. Na verdade, os clientes sempre foram a essência das empresas, e, até mesmo, das próprias estratégias de crescimento a longo prazo das mesmas (Peppers & Rogers, 2017). Desta forma, torna-se fundamental compreender e analisar o comportamento dos mesmos, pois o objetivo é de que as empresas, compreendendo as suas motivações, os consigam acompanhar para adotarem novas e melhores estratégias de chegar até estes. Conseguir dar resposta à procura dos novos consumidores e alcançar a sua fidelização é uma das metas mais complexas a que as empresas estão sujeitas diariamente e requer um equilíbrio hábil entre o negócio físico e o cibernético (Marques, 2012).

A presente investigação procurou, através de um estudo de caso aplicado a uma loja de artigos desportivos da marca Joma na região de Aveiro, contribuir com conhecimento valioso que permita à marca implementar mais formalmente uma filosofia de marketing relacional. Entende-se que o seu suporte em *data marketing* e *customer journeys*, são abordagens ideais para a retenção e fidelização de clientes na empresa Sportaddict. Para levar a cabo esse processo, considerou-se também a recolha de dados sobre os mesmos, para, posteriormente, com a informação recolhida, se poder avaliar a sua satisfação, bem como concetualizar e construir as ferramentas necessárias para um diálogo contínuo e preciso com os clientes.

Através da construção de *customer journey* de clientes B2B, pôde-se comprovar que o acompanhamento dos mesmos nas várias experiências com a empresa é crucial. O mapeamento é como um histórico dinâmico, onde se podem verificar as compras, bem como as preferências dos clientes. Além de que, com o tempo, pode funcionar como um modelo preditivo, no qual se podem detetar indícios de mudança de comportamento, permitindo uma atuação mais concisa por parte do vendedor e/ou marketeer. Por exemplo, através da jornada do cliente Grupo Desportivo Eixense, o qual deixou de ser

fornecido pela Sportaddict, foi possível antecipar medidas de prevenção de abandono a outros clientes (pág. 148). Ou, até mesmo, ao comprovar o sucesso da aplicação de medidas em determinadas modalidades, criar oportunidades nas mesmas modalidades em clubes distintos, como é o caso da modalidade de futsal no clube ADREP e no F. C. Beira Mar, por exemplo (pág. 124 e pág. 146 , respetivamente). De igual forma, através do histórico de compras do cliente, propor novos artigos/equipamentos para a época seguinte (por exemplo, Sporting Clube de Aveiro – pág. 152).

Pela aplicação de um inquérito por questionário aos clientes Sportaddict, maiores de idade, foi possível determinar questões relativas ao mercado envolvente, à relação entre os clientes e a empresa, bem como à sua satisfação relativamente aos produtos e serviços. Ao avaliar a satisfação dos clientes obtêm-se informações fidedignas sobre as perceções destes quanto às ofertas que se lhes apresenta, permitindo uma análise concisa sobre o posicionamento da empresa no mercado, assim como o desenvolvimento de estratégias adequadas tanto à gestão como ao marketing da empresa. Das 95 respostas obtidas, determinou-se que a maioria dos clientes da Sportaddict é do género masculino, com idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos, residentes no concelho de Aveiro (Tabela 7); pelo que se entendeu a necessidade de encetar esforços no sentido de alcançar mais clientes do sexo feminino, bem com clientes mais jovens. A maioria conheceu a loja/marca através de um clube (Tabela 10), e as modalidades que mais motivam os inquiridos a visitar a loja são o futebol, o *running* e a ginástica (Tabela 11 e Figura 6), ao que se determinou a necessidade de, no futuro, a empresa divulgar os seus produtos e serviços de forma eficaz através de outros meios. Na generalidade, os clientes encontram-se satisfeitos com os produtos da marca (Tabela 12), bem como com o serviço/atendimento prestado, destacando-se as questões relativas ao atendimento personalizado, a disponibilidade da equipa, a proximidade e a probabilidade de voltar a usufruir do serviço (Tabela 14). Relativamente à marca, destacam-se as respostas para o tratamento de dados pessoais, a criação de ficha de cliente e a recolha de dados para o acompanhamento dos clientes (Tabela 16), pelo que se determinou que a aplicação de práticas para o processo de fidelização, bem como para a implementação de uma base de dados são apreciadas pelos clientes da Sportaddict. Também se pode apontar que,

quanto mais elevado o tempo como cliente e a satisfação com os preços dos produtos da marca, mais elevada a satisfação em geral e a fidelização à marca. Por último, quanto ao posicionamento no mercado, mais especificamente a avaliação relativa à concorrência, não se conseguiu determinar quais as componentes a modificar ou melhorar, pelo que se entendeu a necessidade de iniciar ações no sentido de destacar a Sportaddict das demais (Tabela 18).

Este trabalho de investigação possui algumas limitações relativas à amostra conseguida nas respostas ao questionário que poderá não ser representativa; bem como limitações de tempo que influenciaram a construção dos *customer journey*, por ser um processo moroso. No entanto, pretende apresentar contributos tanto ao meio académico como ao meio empresarial, mais propriamente à loja Sportaddict. Em termos académicos, este estudo de caso contribui com a aplicação prática de alguns conceitos analisados no enquadramento teórico, tais como a construção de *customer journey* e a concetualização de uma base de dados. Quanto ao meio empresarial, para além das já mencionadas, a caracterização do mercado envolvente, bem como o estabelecimento de práticas de fidelização e de aspetos a melhorar para uma carteira de clientes mais satisfeita. Pretende-se, assim, criar as condições para o estabelecimento de relações mais estáveis, personalizando as ofertas de modo a responder às necessidades e desejos específicos de cada cliente, com o objetivo final de garantir cada vez maiores níveis de satisfação, para alcançar a sua fidelização.

6. Referências bibliográficas

- AMA. (2008). Definition of Marketing. Retrieved from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- AMA. (2013). Definition of Marketing. Retrieved August 19, 2017, from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Amaral, I. (2012). Participação em rede: do utilizador ao “consumidor 2.0” e ao “Prosumer.” *Comunicação e Sociedade*, 22, 131–147. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17231/comsoc.v22i0.1278>
- Andersen, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management - Understanding, Creating, and Delivering Value*. Pearson International Edition.
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma. Uma análise conceptual. *Revista Brasileira de Gestão*.
- Arli, D., Bauer, C., & Palmatier, R. W. (2018). Relational selling: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 69(March 2017), 169–184. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.018>
- Babakus, E., & Mangold, W. G. (1992). Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. *Health Services Research*, 26(6), 767–786. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1737708>
- Berry, L. L. (1983). *Relationship Marketing. Emergerging perspectives of services marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Bogmann, I. M. (2000). Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. In *o: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras* (p. 136). São Paulo: Nobel.

- Borg, S. W., & Young, L. (2014). Continuing the evolution of the selling process: A multilevel perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 543–552.
- Brown, S. A. (2001). *CRM-Customer relationship management-Uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business*. São Paulo: Makron Books.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para autoaprendizagem (2ª.)*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carrera, F. (2014). *Marketing Digital na versão 2.0 – O que não pode ignorar*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cederlund, C. A. (2014). Think outside the box: Managerial relevance and theoretical developments within B2B marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29, 642–651. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2013-0245>
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Role of Brand Loyalty / 81 The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(April), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Chen, H., Mao, S., & Liu, Y. (2014). *Big Data: a survey*. Springer Science Business.
- Chen, J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) people, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9, 672–688.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantine, D. (1998). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Clark, M., Black, H. G., & Judson, K. (2017). Brand community integration and satisfaction with social media sites: a comparative study. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(1), 39–55. <https://doi.org/10.1108/JRIM-07-2015-0047>

- Costa, M. P. de A. B. da. (2014). Fidelização de clientes em mercados B2B: caso do setor corticeiro português. *Estudos Do ISCA, 0(10)*. <https://doi.org/10.1234/EI.V0I10.3114>
- Cruz, R. Planeamento em marketing: um estudo de caso em B2B (2012).
- Dasu, S., & Chase, R. B. (2010). Designing the soft side of customer service. *MIT Sloan Management Review, 52(1)*, 33.
- Day, S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing, 75(4)*, 183–195.
- Dhebar, A. (2013). Toward a compelling customer touchpoint architecture. *Business HorizonsHorizons, 56(2)*, 199–205.
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, C., Rasquilha, L., & Rodrigues, M. (2015). *Fundamentos de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fill, C., & Fill, K. (2005). *Business-to-business marketing: relationships, systems and communications*. Prentice Hall.
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice, 28(2)*, 196–227. <https://doi.org/10.1108/EL-01-2017-0019>
- Ge, M. (2018). The Study of “big data” to support internal business strategists. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 108(4)*. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/108/4/042090>
- George, M., & Wakefield, K. L. (2018). Modeling the consumer journey for membership services. *Journal of Services Marketing, 32(2)*, 113–125. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2017-0071>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

- Gilliam, E. (2017). Top 20 Customer Journey Mapping Tools: An Overview. Retrieved May 17, 2019, from <https://mopinion.com/top-20-customer-journey-mapping-tools-an-overview/>
- Goodman, J. (1986). *Complaint Handling in America*.
- Goodman, J., & Newman, S. (2003). Understand Customer Behavior and Complaints. *Quality Progress*. Retrieved from file:///C:/Users/User/Documents/mMKT/Estag, Diss, Proj/Bibliografia/Understand Customer Behavior Complaints.pdf
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2).
- Gummesson, E. (2014). The theory/practice gap in B2B marketing: Reflections and search for solutions. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29, 619–625. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2013-0222>
- Jackson, G., & Ahuja, V. (2016). Dawn of the digital age and the evolution of the marketing mix. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17(3), 170–186. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2016.3>
- Jackson, M. (1998). *Relational Database Design with Microcomputer Applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Johnson, E. J., Shu, S. B., Dellaert, B. G., Fox, C., Goldstein, D. G., Häubl, G., & Wansink, B. (2012). Beyond nudges: Tools of a choice architecture. *Marketing Letters*, 23(2), 487–504.
- Kotler, P. (1991). Marketing Science. *Institute Review*, (Spring), 1–5.
- Kotler, P. (2006). *Marketing para o século XXI* (3rd ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management*.

- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management - concept, strategy, and tools. Springer Texts in Business and Economics* (2nd ed.). London: Springer.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2015). *Management Information Systems Managing the Digital Firm Pearson* (14 th Edit). Pearson: Global Edition.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80, 69–96.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing* (12^a). Dom Quixote.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional – Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Edições Sílabo: Edições Sílabo.
- McDonald, M., Christopher, M., Knox, S., & Payne, A. (2001). *Clientes: os verdadeiros donos da empresa. Como construir uma organização orientada para o mercado*. São Paulo: Futura.
- Mckenna, R. (1992). *Marketing de relacionamento – Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, (January), 90–102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *The Journal of Marketing*, 63(Journal Article), 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing Customer Experience and Relationships - a strategic framework* (Third). New Jersey: Wiley.
- Rehman, M. H. ur, Chang, V., Batool, A., & Wah, T. Y. (2016). Big data reduction

- framework for value creation in sustainable enterprises. *International Journal of Information Management*, 36(6), 917–928.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.05.013>
- Reynolds, K. E., & Beatty, S. (1999). Customer benefits and company sequences of costumer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11–32.
- Rocha, R. (2010). *Bases de Dados Parte I Conceitos Básicos*. Retrieved from <https://www.dcc.fc.up.pt/~ricroc/aulas/1011/bd/apontamentos/partel.pdf>
- Rodríguez, I., Crespo, Á., & Sánchez, M. (2009). La influencia de la propensión a innovar del gestor en la implantación de programas de fidelización de clientes en el pequeño comercio. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 12(38), 7–35.
[https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(09\)70028-3](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(09)70028-3)
- Rouse, M. (2012). Definition: Relationship Marketing. Retrieved from <http://searchcrm.techtarget.com/definition/relationship-marketing>
- Sebei, H., Hadj Taieb, M. A., & Ben Aouicha, M. (2018). Review of social media analytics process and Big Data pipeline. *Social Network Analysis and Mining*, 8(1).
<https://doi.org/10.1007/s13278-018-0507-0>
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of relationship marketing*. London: Sage Publications.
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2009). *Nudge – Como melhorar as decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade (1.ª)*. Alfragide: Academia do livro.
- Vaz, R., & Alves, S. (2005). *Introdução aos Sistemas de Gestão de Bases de Dados usando o OpenOffice Base - Manual de Apoio*. Retrieved from <https://www.mzform.org/images/Manual-OpenOffice-Base.pdf>

- Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79(November 2016), 269–280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>
- Yazdanifard, R., Yusoff, W. F. W., Pour, A. D., & Froget, L. (2013). The evolution of internet marketing: Holistic diagram of underlying theories. In *WIT Transactions on Engineering Sciences* (Vol. 80, pp. 761–769).
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4. ed.). Porto Alegre.
- Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82.

Anexos

Anexo 1: Questionário

I- Caracterização

<p>* 1. Indique o seu género:</p> <p><input type="radio"/> Feminino <input type="radio"/> Masculino</p>						
<p>* 2. Indique a sua faixa etária: Escolha uma das seguintes respostas</p> <table><tr><td><input type="radio"/> Entre 18 e 24 anos</td><td><input type="radio"/> Entre 45 e os 54 anos</td></tr><tr><td><input type="radio"/> Entre 25 e 34 anos</td><td><input type="radio"/> Entre 55 e os 59 anos</td></tr><tr><td><input type="radio"/> Entre 35 e 44 anos</td><td><input type="radio"/> Mais de 60 anos</td></tr></table>	<input type="radio"/> Entre 18 e 24 anos	<input type="radio"/> Entre 45 e os 54 anos	<input type="radio"/> Entre 25 e 34 anos	<input type="radio"/> Entre 55 e os 59 anos	<input type="radio"/> Entre 35 e 44 anos	<input type="radio"/> Mais de 60 anos
<input type="radio"/> Entre 18 e 24 anos	<input type="radio"/> Entre 45 e os 54 anos					
<input type="radio"/> Entre 25 e 34 anos	<input type="radio"/> Entre 55 e os 59 anos					
<input type="radio"/> Entre 35 e 44 anos	<input type="radio"/> Mais de 60 anos					
<p>* 3. Indique o número de elementos do seu agregado familiar: Escolha uma das seguintes respostas</p> <table><tr><td><input type="radio"/> 1 elemento</td><td><input type="radio"/> 3 elementos</td></tr><tr><td><input type="radio"/> 2 elementos</td><td><input type="radio"/> 4 ou mais elementos</td></tr></table>	<input type="radio"/> 1 elemento	<input type="radio"/> 3 elementos	<input type="radio"/> 2 elementos	<input type="radio"/> 4 ou mais elementos		
<input type="radio"/> 1 elemento	<input type="radio"/> 3 elementos					
<input type="radio"/> 2 elementos	<input type="radio"/> 4 ou mais elementos					
<p>* 4. Indique o concelho em que reside: Escolha uma das seguintes respostas</p> <p><input type="text" value="Por favor, seleccione..."/></p>						

Figura 11 - Questionário, Parte I - Caracterização.

II - Relação

*** 5. Há quanto tempo é cliente da marca Sportaddict – Joma Aveiro?**

Escolha uma das seguintes respostas

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses a 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Mais de 2 anos

*** 6. Durante os últimos três meses com que frequência visitou a loja Sportaddict – Joma Aveiro?**

Escolha uma das seguintes respostas

- 1 vez
- 2-3 vezes
- 4-5 vezes
- 6 ou mais vezes

*** 7. Como conheceu a loja/marca Sportaddict – Joma Aveiro?**

Escolha uma das seguintes respostas

- Através de um amigo
- Através de um familiar
- Através de um clube
- Através de uma associação
- Através de uma escola
- Através do *Facebook*
- Através do *Instagram*
- Estava de passagem
- Outra situação. Indique qual

*** 8. Das seguintes modalidades, qual a que mais motiva a sua visita à loja Sportaddict – Joma Aveiro?**

Selecione todas as que se apliquem

- | | | |
|--------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> Andebol | <input type="checkbox"/> Ginástica | <input type="checkbox"/> Ténis |
| <input type="checkbox"/> Atletismo | <input type="checkbox"/> Hóquei | <input type="checkbox"/> <i>Trekking</i> |
| <input type="checkbox"/> Basquetebol | <input type="checkbox"/> Natação | <input type="checkbox"/> Voleibol |
| <input type="checkbox"/> Futebol | <input type="checkbox"/> <i>Paddle</i> | <input type="checkbox"/> Outra. Indique qual: |
| <input type="checkbox"/> Futsal | <input type="checkbox"/> <i>Running</i> | <input type="text"/> |

Figura 12 - Questionário, Parte II – Relação entre clientes e a Sportaddict.

III - Satisfação

* 9. Avalie os produtos da marca Sportaddict – Joma Aveiro, assinalando o seu grau de concordância com as afirmações seguintes:

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Os produtos satisfazem as minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos são de boa qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos são únicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos têm uma boa relação qualidade-preço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos têm elevada durabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O preço dos produtos é elevado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos são variados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A probabilidade de voltar a comprar produtos da marca é elevada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 10. Avalie o serviço/atendimento da marca Sportaddict – Joma Aveiro, assinalando o seu grau de concordância com as afirmações seguintes:

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
O atendimento é personalizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço agrada-me pela conveniência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço agrada-me pela confiabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço agrada-me pela rapidez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço de estampagem/personalização é bom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O preço do serviço de estampagem/personalização é acessível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O atendimento agrada-me pela disponibilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe proximidade com o cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade de resolução de problemas da equipa é boa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O atendimento é bom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A probabilidade de voltar a usufruir deste serviço é elevada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 11. Avalie, em termos gerais, o seu grau de satisfação com a marca Sportaddict – Joma Aveiro, assinalando a opção que mais se adequa ao seu caso:

Muito pouco satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Completamente satisfeito
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 13 - Questionário, Parte III - Satisfação.

IV – Fidelização

*** 12. Assinale o seu grau de concordância com as afirmações seguintes, relativamente à marca Sportaddict – Joma Aveiro:**

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
A criação de uma ficha de cliente é útil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A recolha de dados pessoais é fundamental para uma maior satisfação do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A recolha de dados pessoais do cliente garante uma melhor comunicação entre as partes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A recolha de dados pessoais é útil na divulgação de novos produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A recolha de dados pessoais é fundamental para o acompanhamento do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tratamento dos dados pessoais é importante para perceber as motivações dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tratamento dos dados pessoais é fundamental para antecipar as necessidades dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tratamento dos dados pessoais permite desenvolver ações (de marketing) específicas para cada cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tratamento dos dados pessoais permite a diferenciação na oferta de produtos e serviços aos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tratamento dos dados pessoais é importante para estreitar o relacionamento entre a empresa e o cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma relação de proximidade com o cliente é vantajosa para ambas as partes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A criação de um cartão de cliente é útil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 13. Avalie, em termos gerais, o seu grau de fidelização à marca Sportaddict – Joma Aveiro, assinalando a opção que mais se adequa ao seu caso:**

Muito pouco fiel	Pouco fiel	Fiel	Muito fiel	Completamente fiel
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 14 - Questionário, Parte IV - Fidelização.

V – Concorrência

*** 14. Assinale o seu grau de concordância com as afirmações seguintes, relativamente à marca Sportaddict – Joma Aveiro:**

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
A concorrência demonstra uma maior disponibilidade no atendimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A concorrência tem maior capacidade de resolução de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na concorrência o atendimento é personalizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na concorrência o serviço é mais conveniente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na concorrência o serviço é mais confiável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na concorrência o serviço é mais rápido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A concorrência apresenta produtos de melhor qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A concorrência tem maior variedade de produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na concorrência os preços são mais elevados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A concorrência não disponibiliza serviço de estampagem/personalização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na concorrência os preços de estampagem/personalização são mais elevados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A probabilidade de comprar na concorrência é elevada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 15. Avalie o grau de probabilidade com que recomendaria a marca Sportaddict – Joma Aveiro a um colega/amigo/familiar, assinalando a opção que mais se adequa ao seu caso:**

Muito pouco provável	Pouco provável	Provável	Muito provável	Completamente provável
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 15 - Questionário, Parte V - Concorrência.

Anexo 2: Customer Journey

ADREP - Atletismo

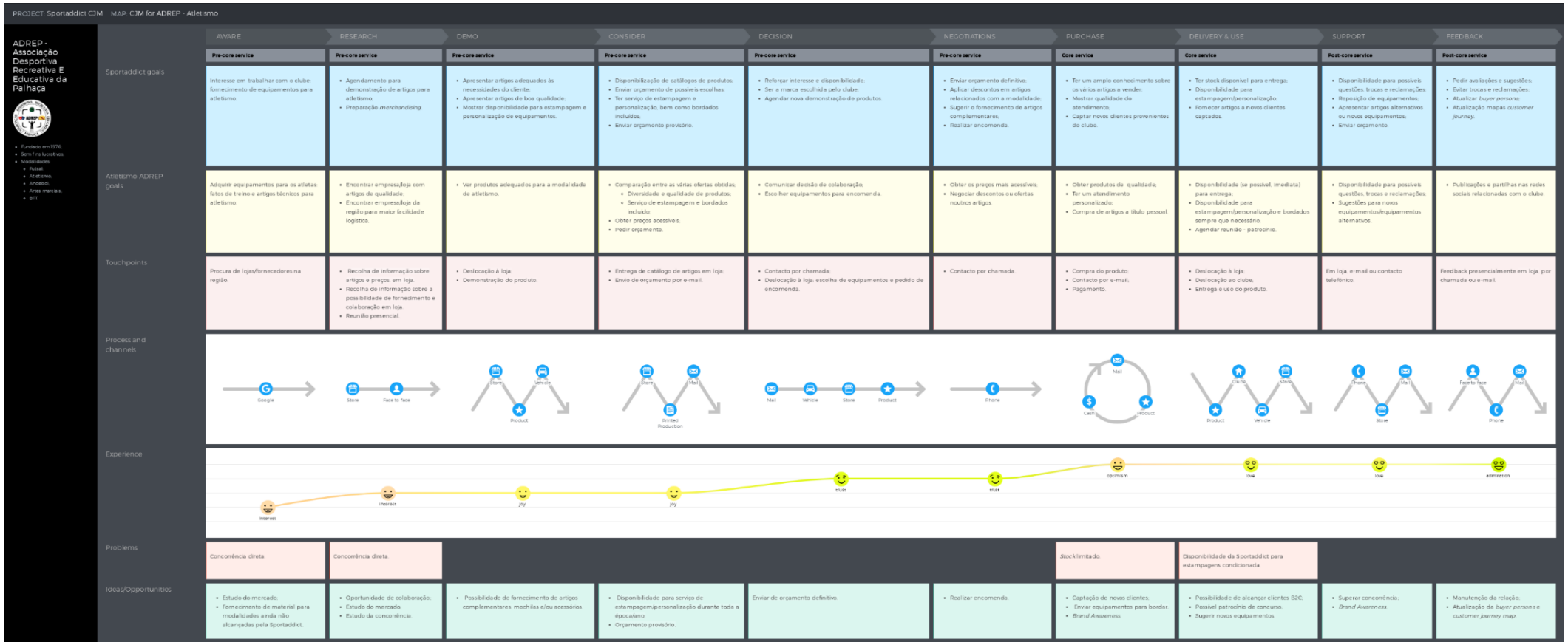


Figura 16 - Mapa Atletismo ADREP.

ADREP – Futsal

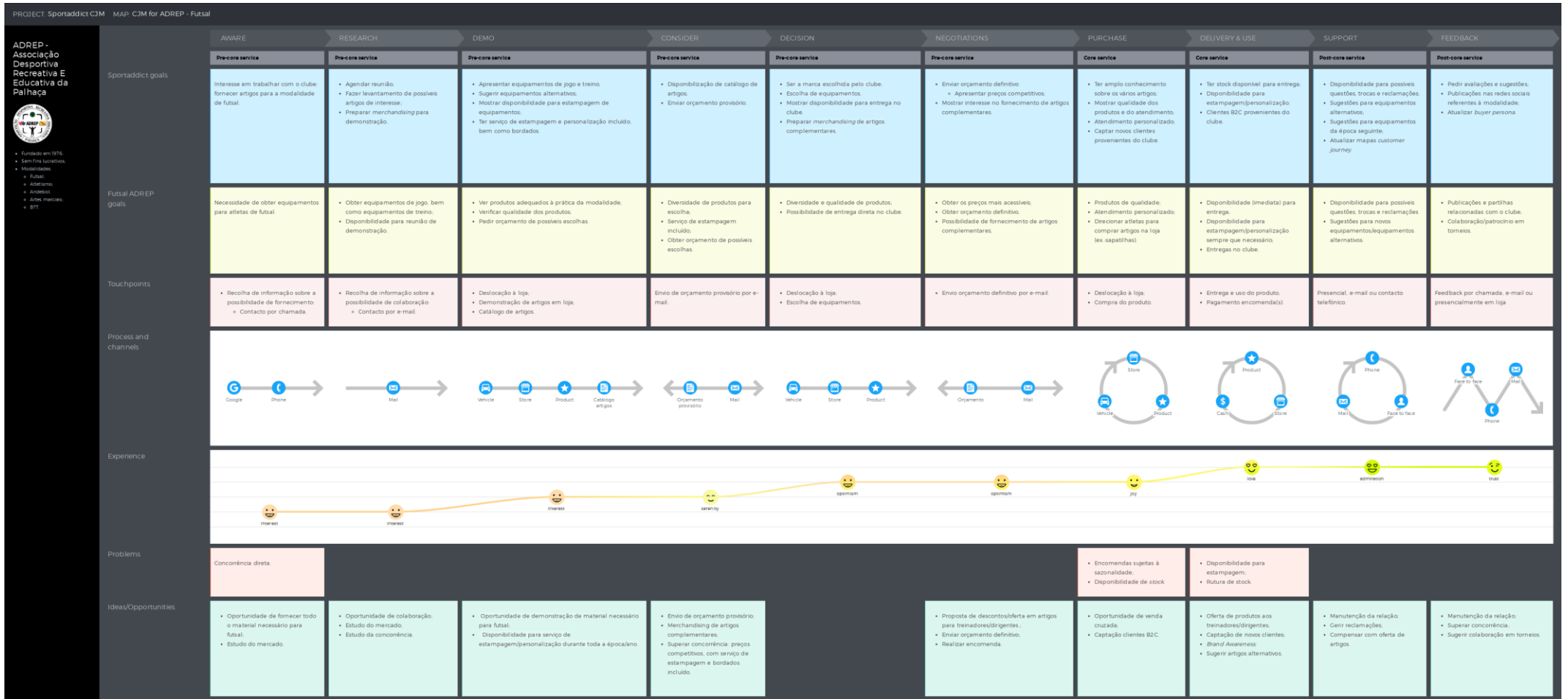


Figura 17 - Mapa Futsal ADREP.

Anadia F.C.

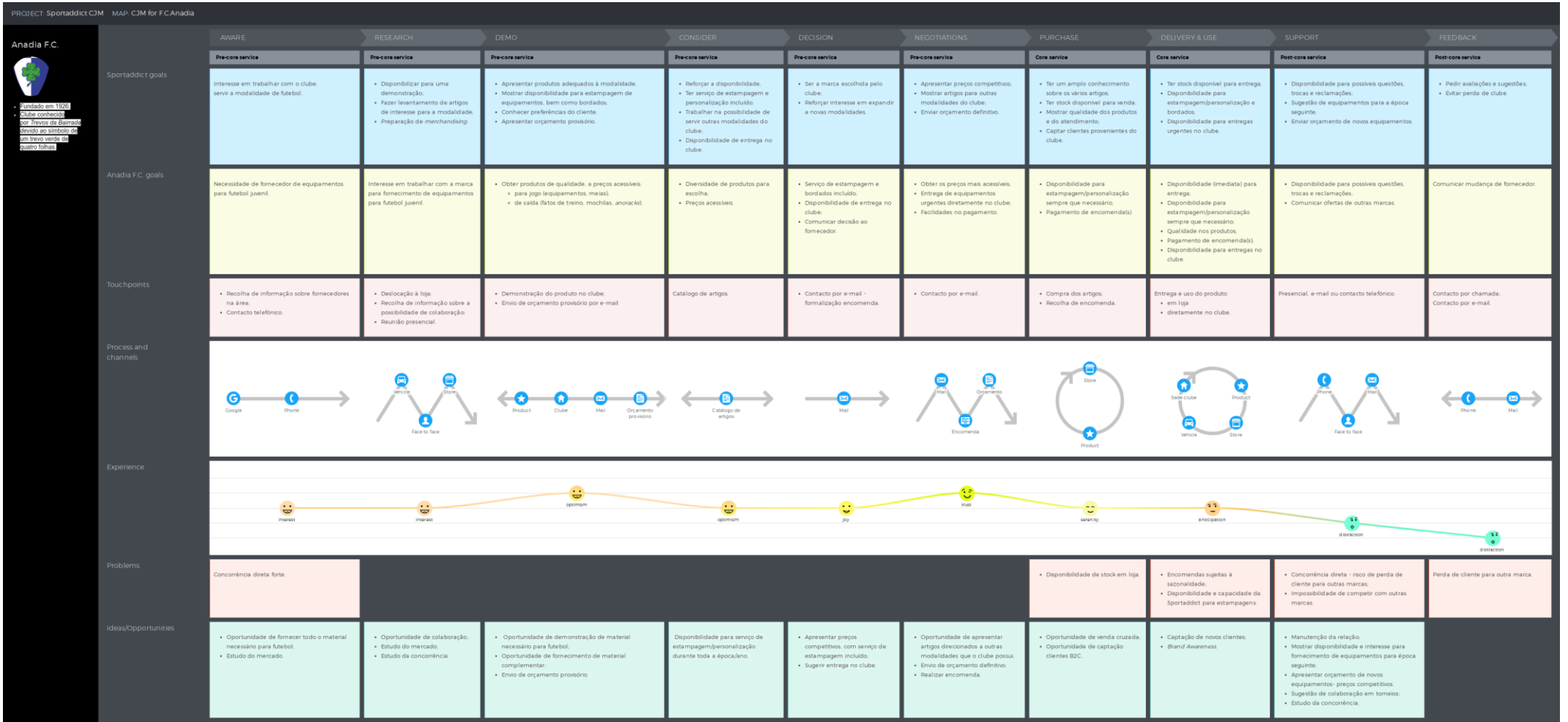


Figura 18 - Mapa Futebol Anadia

ARCOR

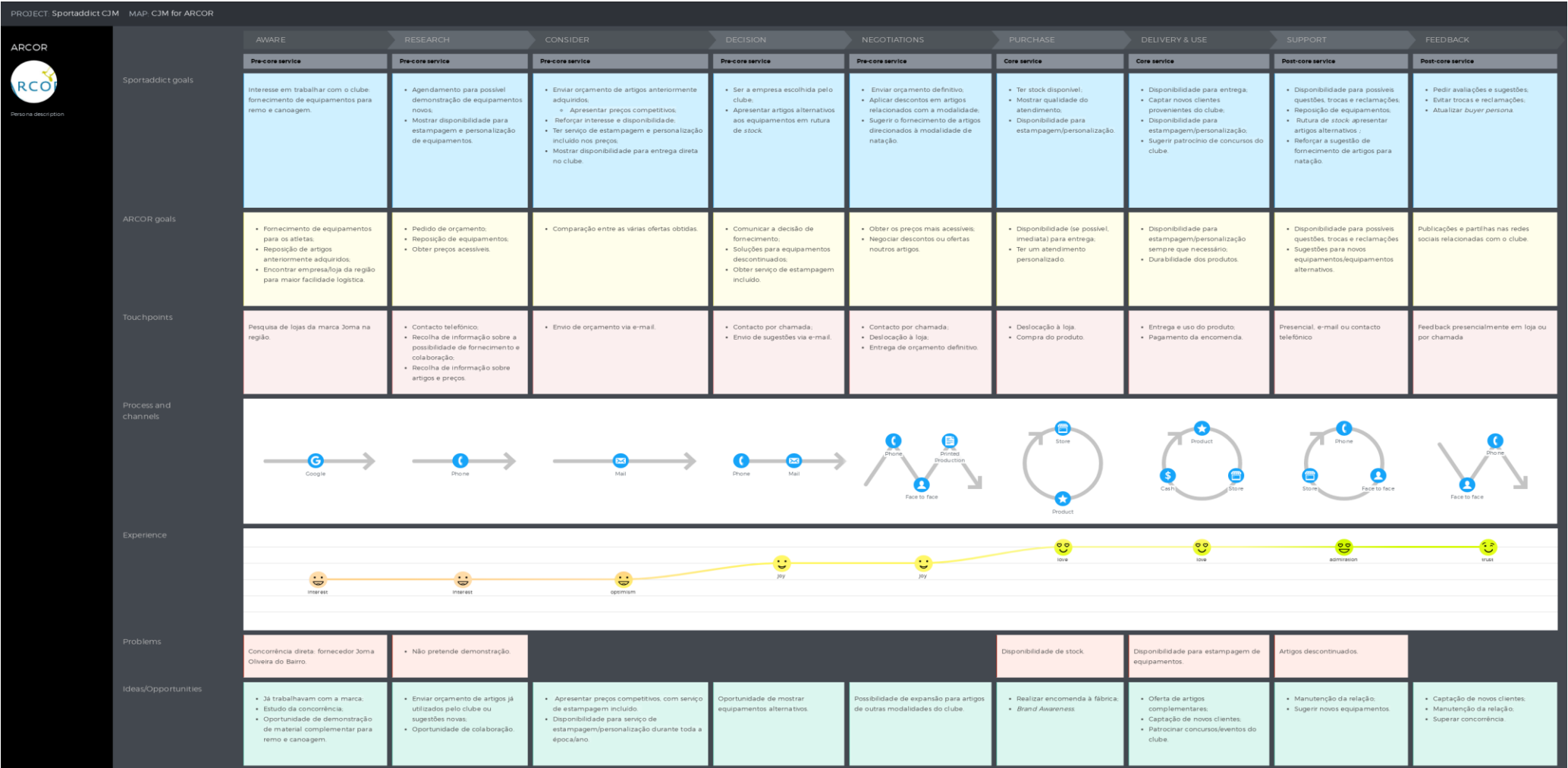


Figura 19 - Mapa Remo e Canoagem ARCOR.

Beira Ria

PROJECT: Sportadict CJM MAP: CJM for Beira Ria - Futsal

C.D. Beira Ria



Fundado a 31 de Janeiro de 1978

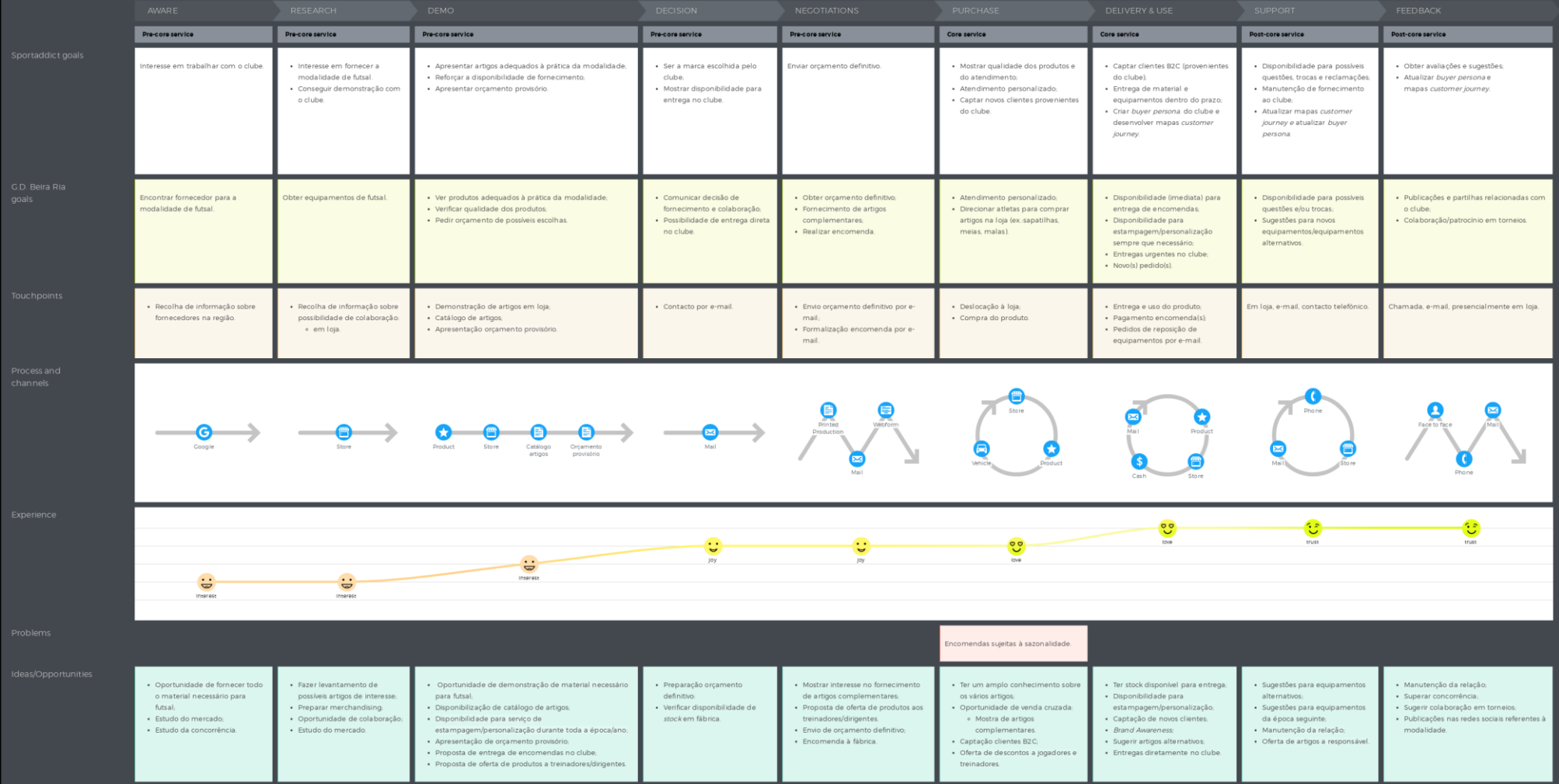


Figura 20 - Mapa Futsal Beira Ria.

G. D. Calvão

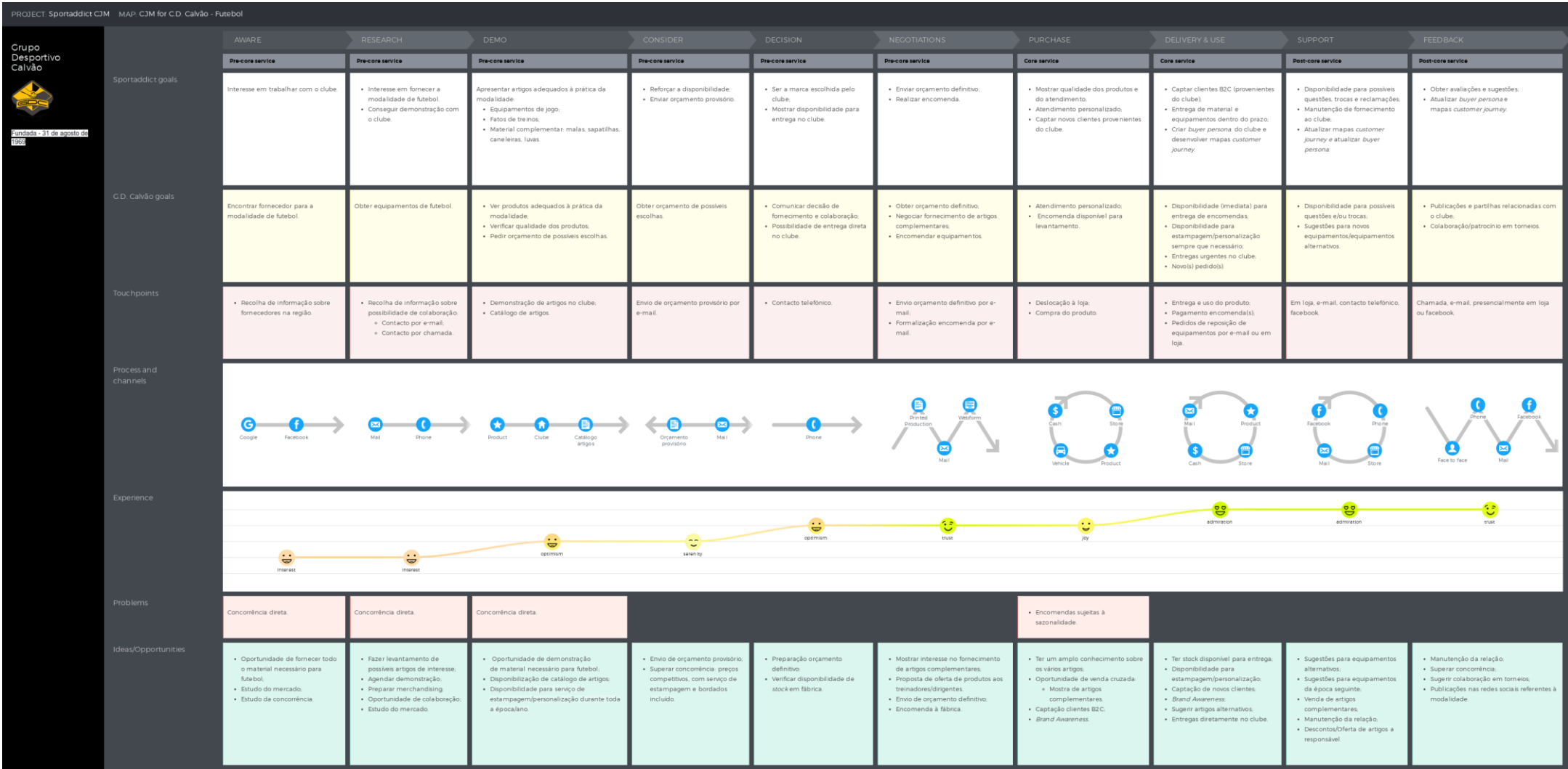


Figura 21 - Mapa Futebol G.D. Calvão.

CAPGE

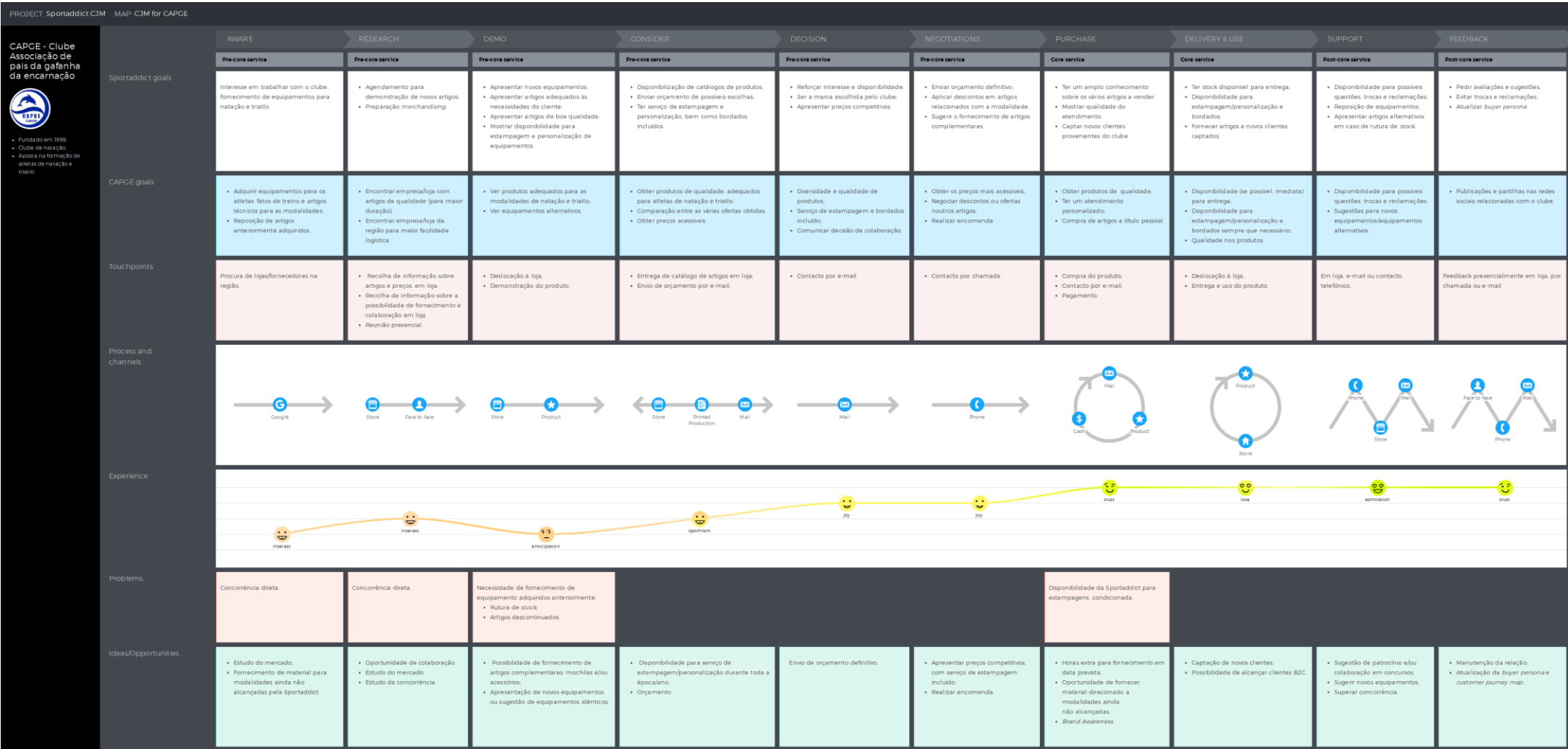


Figura 22 - Mapa Natação e Triatlo CAPGE.

C. P. Esgueira

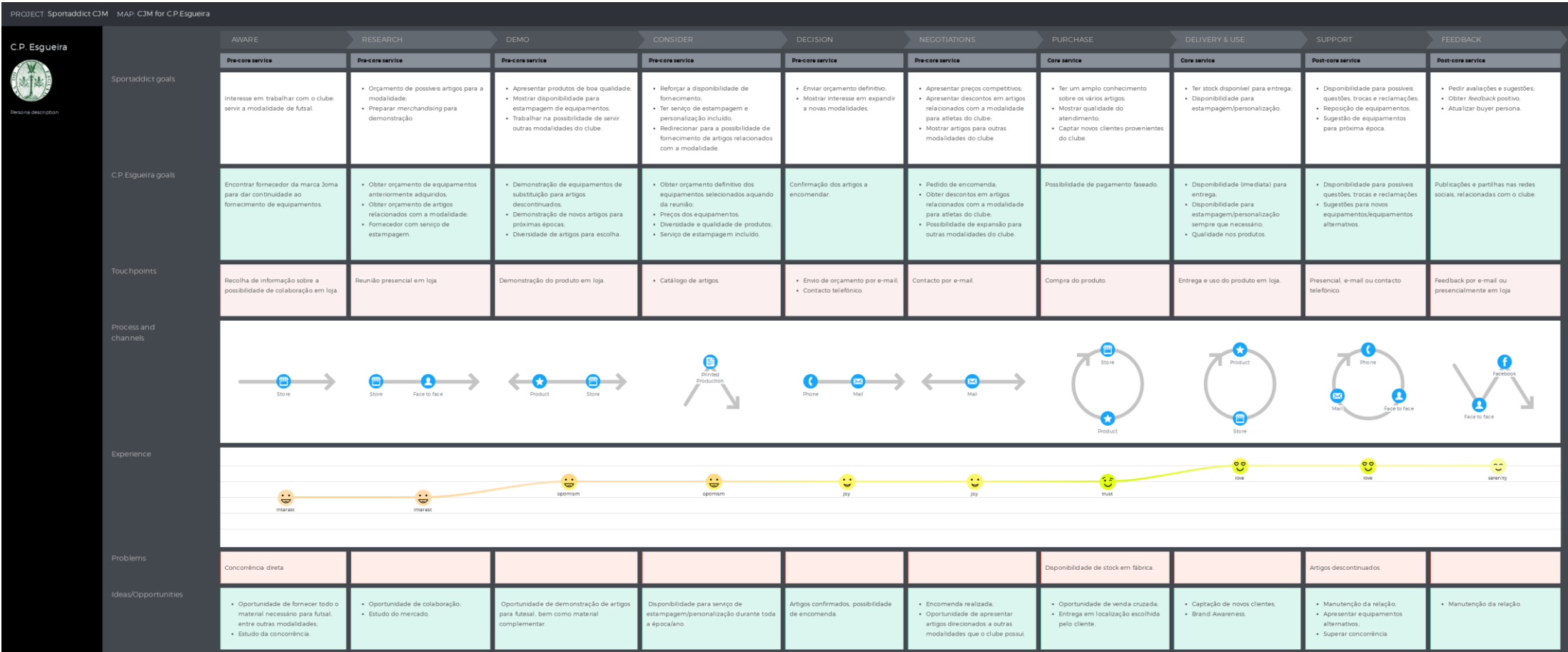


Figura 23 - Mapa Futsal C.P. Esgueira

Clube de Albergaria - Futebol

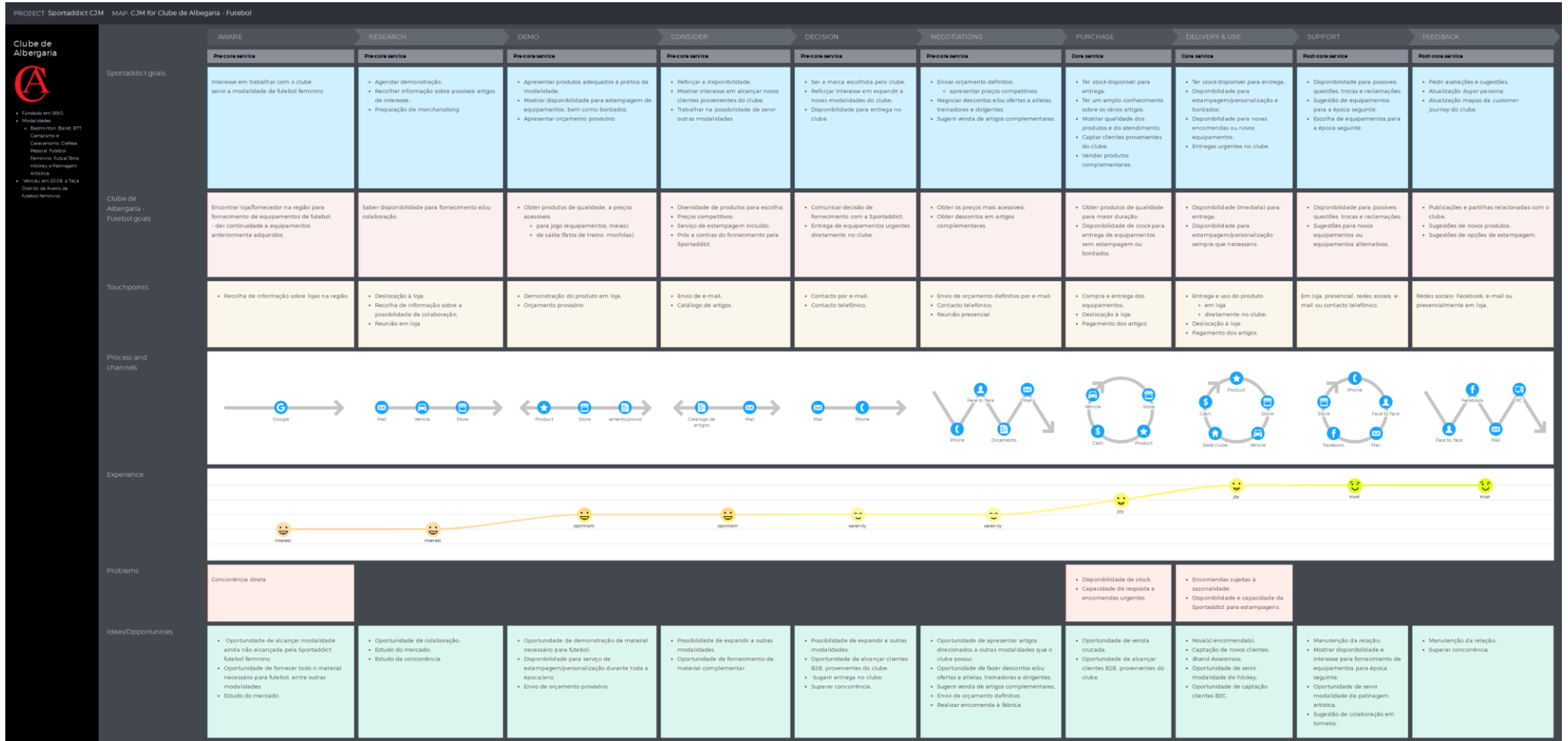


Figura 24 - Mapa Futebol Clube de Albergaria.

Clube de Albergaria - Hóckey

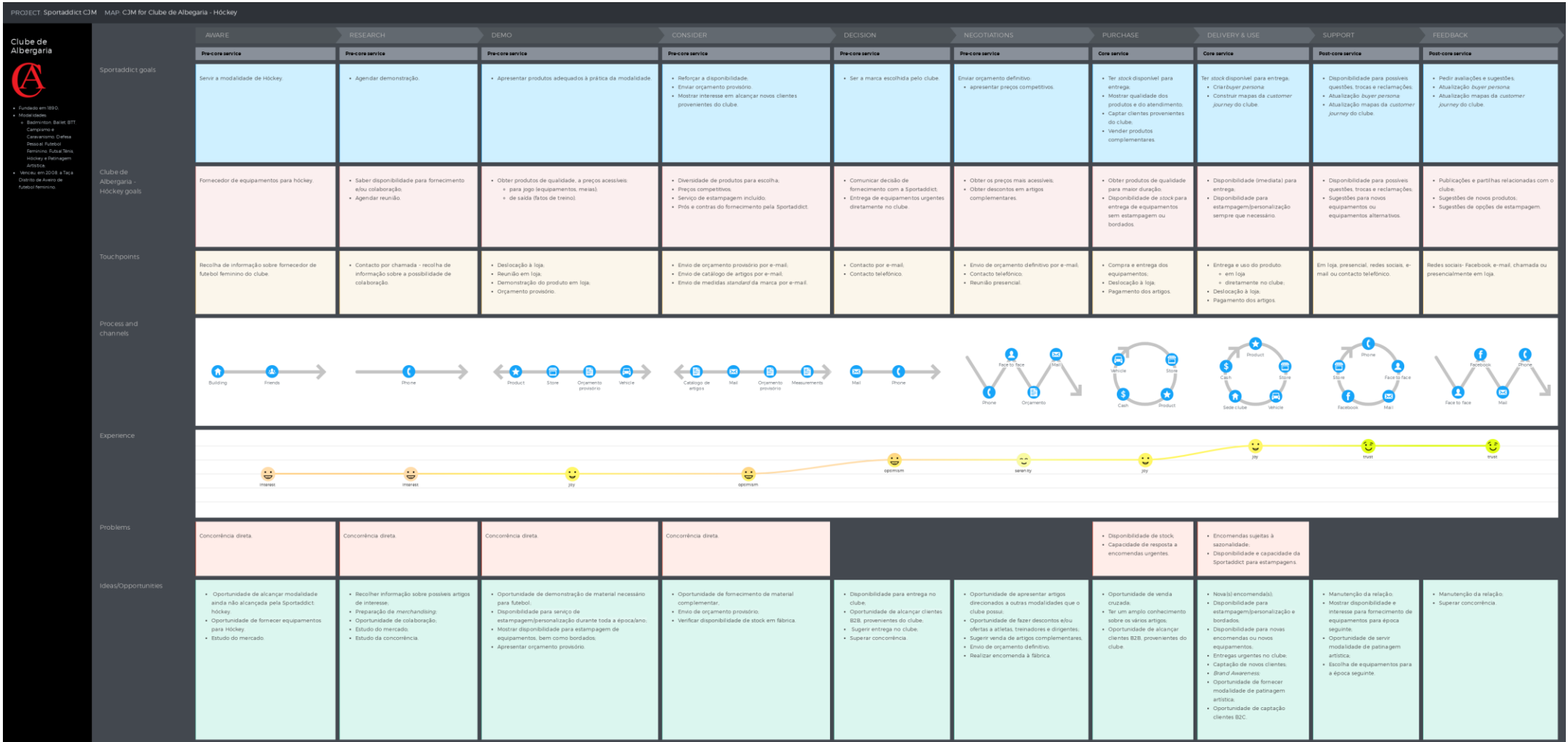


Figura 25 - Mapa Hóckey Clube de Albergaria.

Domus Nostra

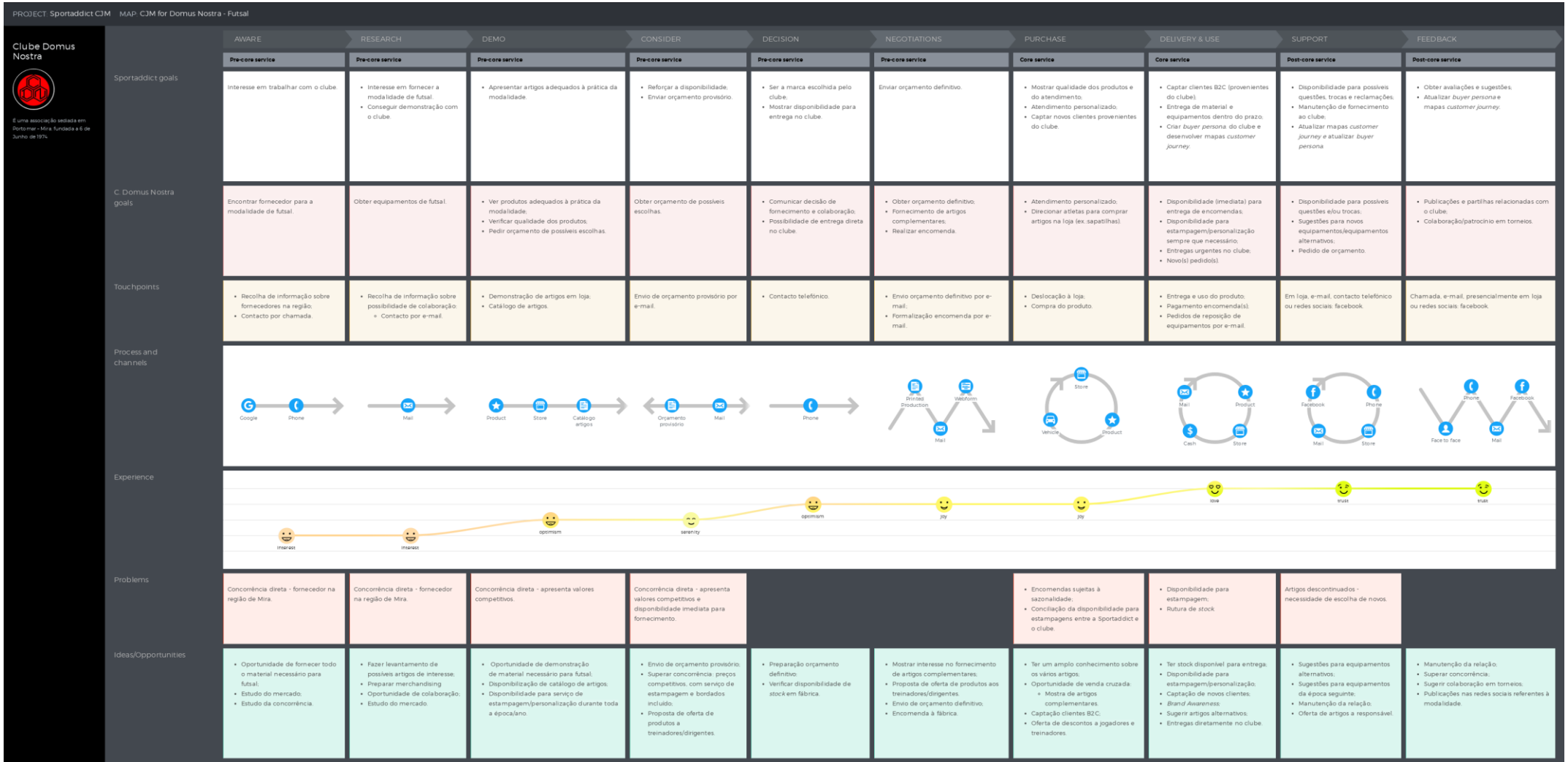


Figura 26 - Mapa Futsal Domus Nostra.

F. C. Beira-Mar - Futebol

PROJECT Sportaddict CJM MAP: CJM for Beira Mar - Futebol

S.C. Beira Mar

- Fundado em 1922
- Modelo desportivo
- Andebol
- Atletismo
- Basket
- Bilhar
- Bone
- Capoeira
- E Sports
- Futebol
- Tenis
- Ju-Jitsu
- Judo
- Karaté
- Kickboxing
- Rainha

	AWARE	RESEARCH	DEMO	CONSIDER	DECISION	NEGOTIATIONS	PURCHASE	DELIVERY & USE	SUPPORT	FEEDBACK
	Pre-core service	Pre-core service	Pre-core service	Pre-core service	Pre-core service	Pre-core service	Core service	Core service	Post-core service	Post-core service
Sportaddict goals	Interesse em trabalhar com o clube servir a modalidade de futebol.	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar para uma demonstração. Preparação de merchandising 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar produtos de boa qualidade, adequados à prática da modalidade. Mostrar disponibilidade para estampagem de equipamentos, bem como bordados. Apresentar orçamento provisório. 	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a disponibilidade. Ter serviço de estampagem e personalização incluído. Trabalhar na possibilidade de servir outras modalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Ser a marca escolhida pelo clube. Reforçar interesse em expandir a novas modalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar preços competitivos. Mostrar artigos para outras modalidades do clube. Enviar orçamento definitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Ter um amplo conhecimento sobre os vários artigos. Mostrar qualidade dos produtos e do atendimento. Captar clientes provenientes do clube. 	<ul style="list-style-type: none"> Ter stock disponível para entrega. Disponibilidade para estampagem/personalização e bordados. Entregas urgentes no clube. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade para possíveis questões, trocas e reclamações. Sugestão de equipamentos para a época seguinte. Atualização mapas da customer journey do clube. 	<ul style="list-style-type: none"> Pedir avaliações e sugestões. Atualização buyer persona
Beira Mar goals	Marca patrocinadora dos Sêniores a atuar na cidade.	2 em 1. Fornecedor e loja física com os artigos do clube na região.	<ul style="list-style-type: none"> Obter produtos de qualidade, a preços acessíveis. <ul style="list-style-type: none"> para jogo (equipamentos, meias) de saída (fatos de treino, mochilas) 	<ul style="list-style-type: none"> Diversidade de produtos para escolha. Proximidade do fornecedor <ul style="list-style-type: none"> conhecimento do clube 	<ul style="list-style-type: none"> Diversidade e qualidade de produtos Serviço de estampagem incluído 	<ul style="list-style-type: none"> Obter os preços mais acessíveis. Entrega de equipamentos urgentes diretamente no clube. Facilidades no pagamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Produtos de qualidade. Direcionar atletas e pais de atletas para comprar artigos obrigatórios na loja. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade (imediate) para entrega. Disponibilidade para estampagem/personalização sempre que necessário. Qualidade nos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade para possíveis questões, trocas e reclamações. Sugestões para novos equipamentos ou equipamentos alternativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Publicações e partilhas relacionadas com o clube. Sugestões de novos produtos. Sugestões de opções de estampagem.
Touchpoints	<ul style="list-style-type: none"> Contacto telefónico. Reunião presencial. 	<ul style="list-style-type: none"> Recolha de informação sobre a possibilidade de colaboração. Reunião presencial. 	Demonstração do produto no clube.	Catálogo de artigos.	<ul style="list-style-type: none"> Contacto por e-mail. Contacto telefónico. 	<ul style="list-style-type: none"> Contacto por e-mail. Reunião presencial. 	Compra do produto.	<ul style="list-style-type: none"> Entrega e uso do produto <ul style="list-style-type: none"> em loja diretamente no clube. 	<ul style="list-style-type: none"> Presencial, redes sociais, e-mail ou contacto telefónico. 	<ul style="list-style-type: none"> Feedback nas redes sociais- Facebook, e-mail ou presencialmente em loja.
Process and channels										
Experience										
Problems	Concorrência direta						<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade de stock. Capacidade de resposta a encomendas urgentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Encomendas sujeitas à sazonalidade. Disponibilidade e capacidade da Sportaddict para estampagens 	Concorrência direta - risco de perda de cliente para outras marcas.	<ul style="list-style-type: none"> Encomendas urgentes.
Ideas/Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidade de fornecer todo o material necessário para futebol, entre outras modalidades. Estudo do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidade de colaboração. Estudo do mercado. Estudo da concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidade de demonstração de material necessário para futebol. Oportunidade de fornecimento de material complementar. Envio de orçamento provisório. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade para serviço de estampagem/personalização durante toda a época/ano 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar preços competitivos, com serviço de estampagem incluído. Sugerir entrega no clube. 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidade de apresentar artigos direcionados a outras modalidades que o clube possui. Envio de orçamento definitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidade de venda cruzada. Oportunidade de captação clientes B2C. 	<ul style="list-style-type: none"> Captação de novos clientes. Brand Awareness. Oportunidade de servir modalidade de futebol, bilhar e kick boxing 	<ul style="list-style-type: none"> Manutenção da relação. Mostrar disponibilidade e interesse para fornecimento de equipamentos para época seguinte. Sugestão de colaboração em torneios 	<ul style="list-style-type: none"> Manutenção da relação. Superar concorrência

Figura 27 - Mapa Futebol Beira-Mar.

F. C. Beira-Mar – Futsal

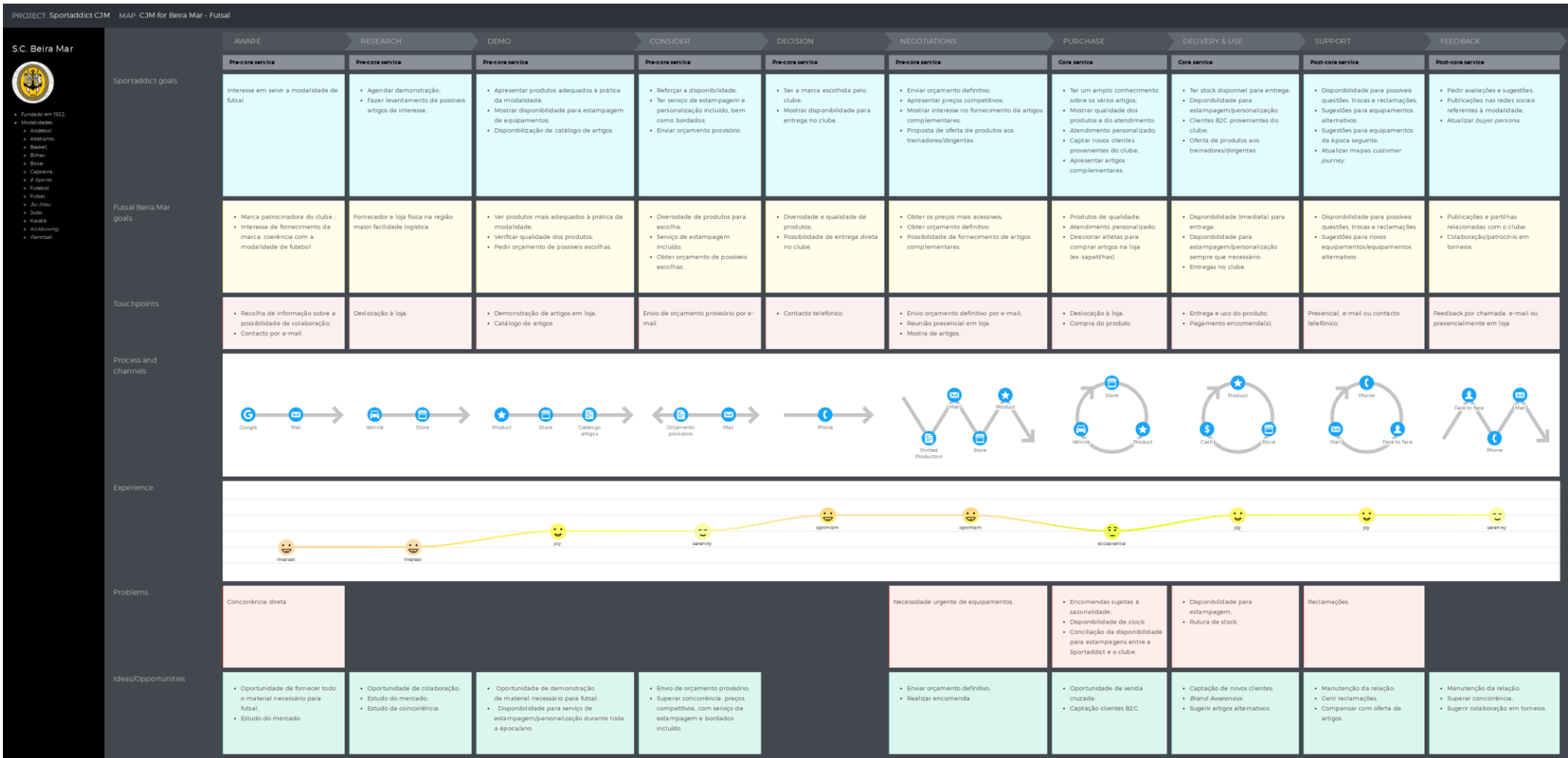


Figura 28 - Mapa Futsal Beira-Mar.

G. D. Eixense

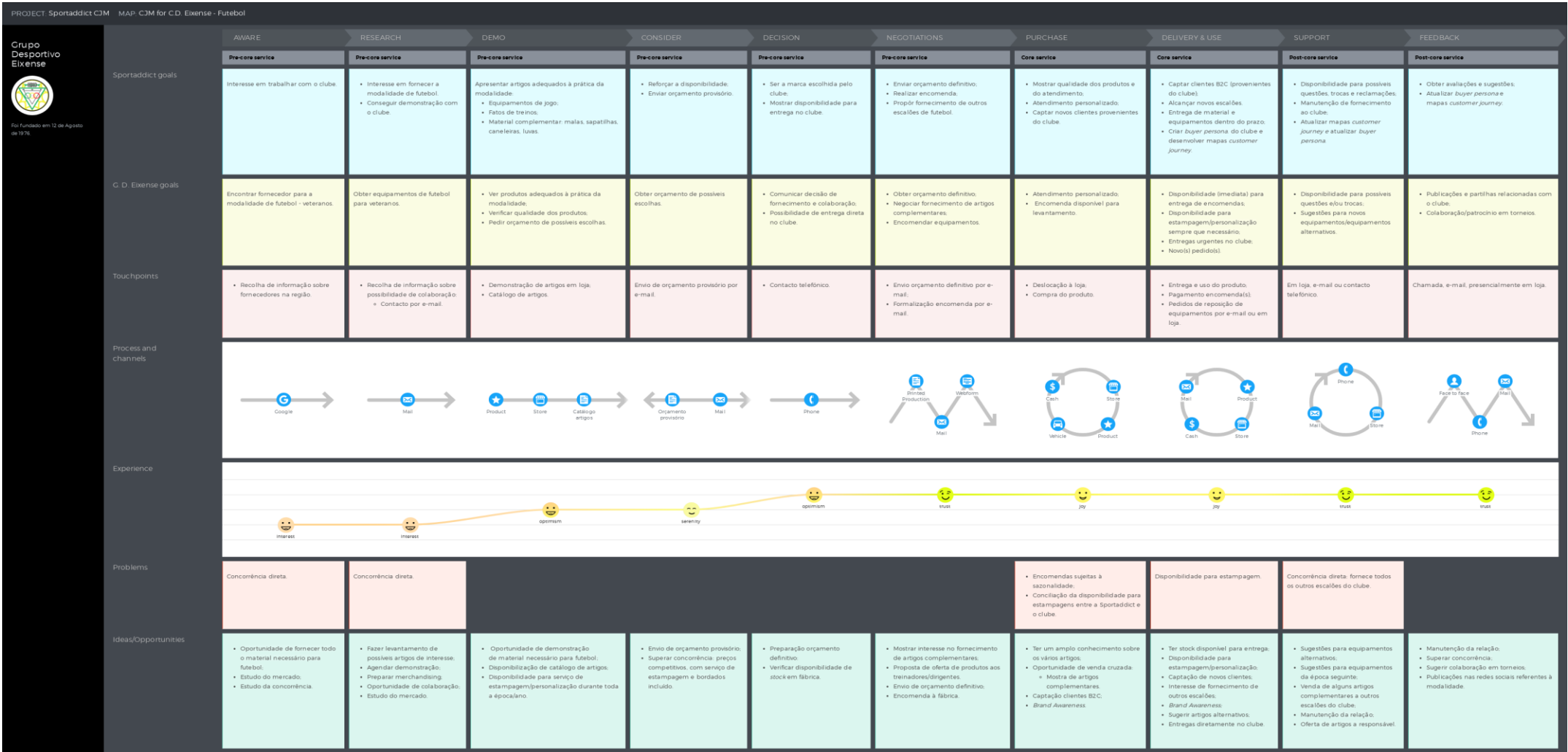


Figura 29 - Mapa Futebol G. D. Eixense.

São Vicente de Pereira

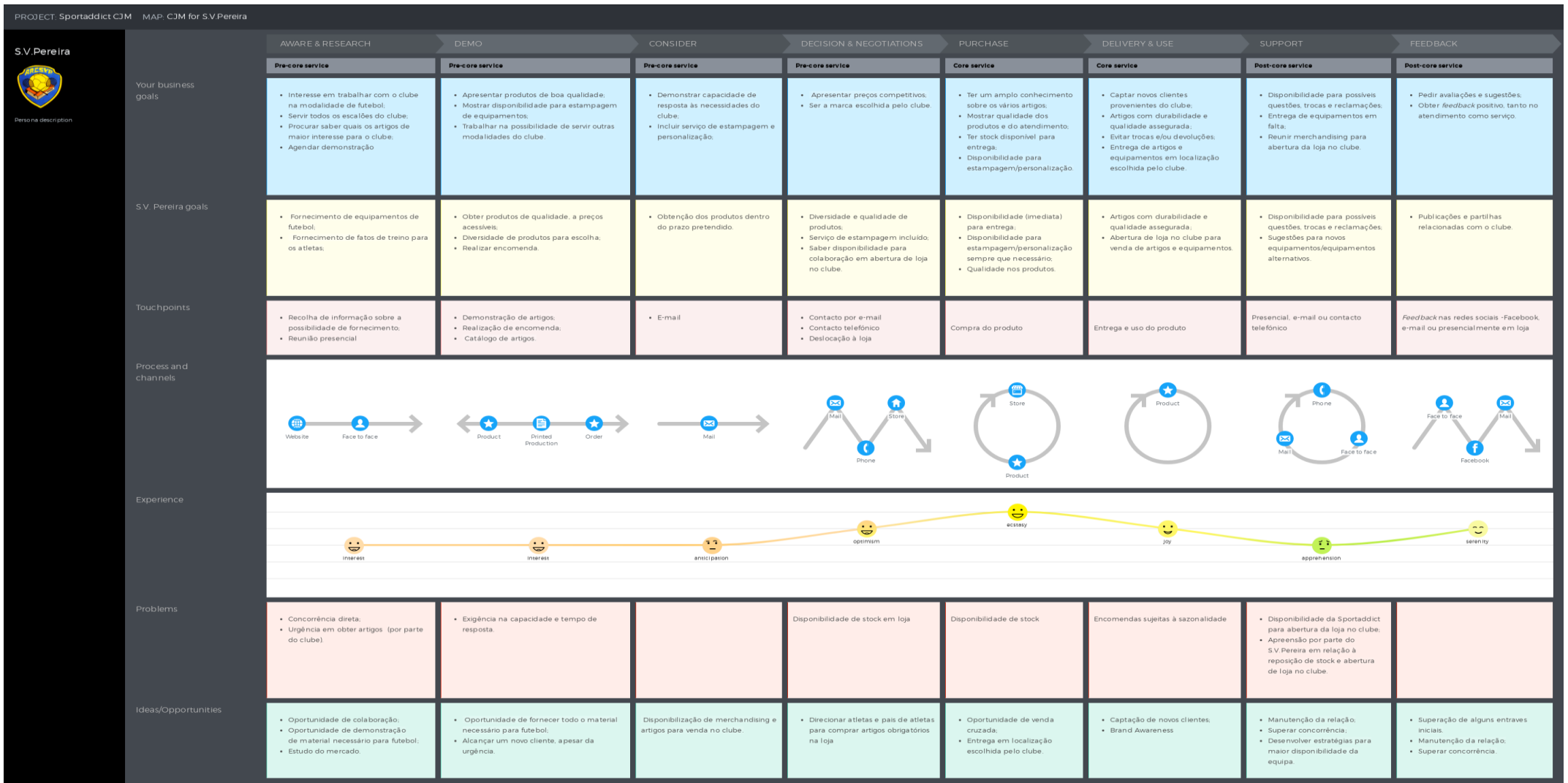


Figura 30 - Mapa Futebol S. V. Pereira.

Sporting Clube de Aveiro

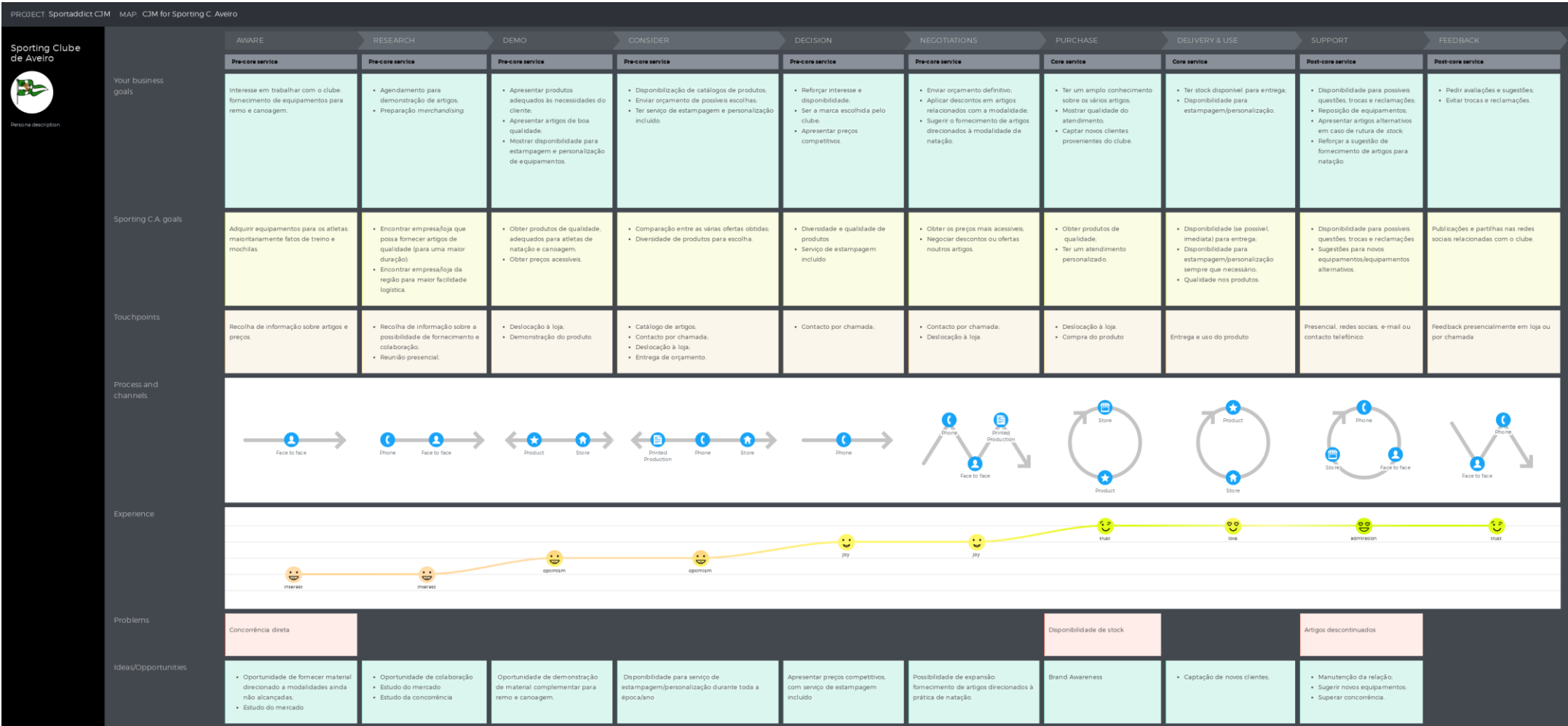


Figura 31 - Mapa Remo e Canoagem Sporting Clube de Aveiro.