



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COGEAE - Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão

MBA EM MARKETING

Processo de Relacionamento e Fidelização do Cliente no mercado varejista: foco
na percepção do consumidor – Grupo SONAE

MIGUEL CARDOSO LIMA PINTO DA CRUZ

São Paulo

2015

MIGUEL CARDOSO LIMA PINTO DA CRUZ

Processo de Relacionamento e Fidelização do Cliente no mercado varejista: foco na percepção do consumidor – Grupo SONAE

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior.

São Paulo – SP

2015

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR:_____ ().

ASSINATURA DO ORIENTADOR:_____.

ASSINATURA DO COORDENADOR:_____.

RESUMO:

Os consumidores dedicam cada vez menos tempo a cada parcela dos seus dias, onde os processos de decisão de compra estão incluídos. Assim, as empresas do ramo varejista, no caso as supermercadistas, necessitam criar um relacionamento forte com eles para torná-los fiéis à marca e aos seus produtos traduzindo essa fidelização na rapidez de escolha de compra na mente do consumidor. Mas isto não traz qualquer novidade, já que os elementos de Marketing de Relacionamento e de CRM são conhecidos e implementados já há alguns anos. O que preocupou o autor deste trabalho, por experiência pessoal e profissional numa rede de varejo como a Sonae MC (Portugal), foi entender como é que a percepção (positiva, negativa, ou mesmo inexistente) que os clientes têm tanto da empresa como do relacionamento estabelecido pode impactar no trabalho dos departamentos de Conhecimento de Cliente das empresas. Mas até o contrário, isto é, se o trabalho de *back-office* com bons ou maus processos, pode impactar nessa percepção. Serão então conduzidos estudos exploratórios tanto da empresa Sonae e seus processos, como também inquéritos a opiniões de consumidores portadores da ferramenta de fidelização para concluir, idealmente, com a apresentação de resultados que ajudem as empresas do setor a usar as percepções do cliente para criar relacionamentos ou melhorar os já estabelecidos.

Palavras-chave: varejo; relacionamento; fidelização; percepção do cliente; Sonae.

Lista de Tabelas:

Tabela 1: Características do Marketing de Relacionamento e comparação com Marketing tradicional	19
Tabela 2: Os benefícios que o Marketing de Relacionamento traz numa ótica de processo de conhecimento do cliente	20
Tabela 3: Retirado de “Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio”	20
Tabela 4: Características do Marketing de Relacionamento considerando bancos de dados e seus modelos de gerenciamento de informações dos clientes.	22
Tabela 5: Fatores externos e internos de influência no processo de decisão de compra	34
Tabela 6: Os 4 Ps do Marketing	44
Tabela 7: Os 6 Ps do Marketing de Varejo	44
Tabela 8: Layout da grelha de Observação Direta, criada pelo autor e utilizada na pesquisa de campo feita em loja.	67

Lista de Figuras:

Figura 1: Exemplos de lojas de varejo no caso a estudar, lojas supermercadistas.	16
Figura 2: Modelo simples de processo de tomada de decisão do consumidor.	33
Figura 3: logo inicial da Sonae	38
Figura 4: perfil corporativo com logo atual da Sonae e suas divisões	40
Figura 5: logos atuais das lojas Continente	42
Figura 6: Percentagens de Vendas e Volume de Negócios em evolução anual	43
Figura 7: Valor de Volume de Negócios e percentagem de EBITDA em evolução anual	43
Figura 8: Exemplos de produtos de marca própria, retirados do folheto "O que rende é ir ao Continente" válido de 9 a 15 de dezembro 2014	46
Figura 9: Exemplo de página com produtos de marca própria My Label, retirada do folheto "Natal em Beleza" válido de 6 de novembro a 31 de dezembro 2014	46
Figura 10: Exemplo de produto de marca Continente, retirado do folheto "O que rende é ir ao Continente" válido de 9 a 15 de dezembro 2014. Com exemplo de inserção do desconto em Cartão Continente	46
Figura 11: Preço comparativo de cesta básica	47
Figura 12: Capa do folheto "O que rende é ir ao Continente", válido de 9 a 15 de dezembro de 2014	49
Figura 13: Homepage do canal de YouTube do Continente	50
Figura 14: Snapshots (capturas de ecrã) retirados da visualização do vídeo sobre o projeto Hiper do Futuro, situado em http://vimeo.com/79478969 e acessado a 16/01/2015	51
Figura 15: Localização de lojas Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia (todas representadas com o mesmo elemento)	53
Figura 16: Logo institucional das redes de varejo Pingo Doce, Intermarché e Jumbo, respetivamente.	55
Figura 17: Cartão Continente em poucas palavras	57
Figura 18: Cartão Continente na sua imagem atual.	57
Figura 19: Exemplo do díptico utilizado pelo Continente	59
Figura 20: Exemplo de cupão de desconto incluído no mailing enviado a clientes portadores de Cartão Continente	60
Figura 21: Modelo simples de processo de tomada de decisão do consumidor.	62
Figura 22: Modelo explicativo da mecânica da pesquisa de campo e sua representatividade	66
Figura 23: Modelo explicativo da mecânica da pesquisa de campo e sua representatividade, versão 2	80

Lista de Gráficos:

Gráfico 1: Divisão das respostas à primeira pergunta do inquérito “Possui Cartão Continente?”	71
Gráfico 2: Divisão de respostas à pergunta 1.1 do inquérito “Considera que o Cartão Continente é a maior razão para continuar a fazer compras em lojas Continente?”	72
Gráfico 3: Divisão das respostas à pergunta 1.2 do inquérito "Quais considerava, no momento da adesão, serem as principais vantagens do CC?"	73
Gráfico 4: Divisão das respostas à pergunta 1.3 do inquérito "Quais considera, agora, serem as principais vantagens ao possuir um CC?"	73
Gráfico 5: Divisão das respostas à pergunta 1.4 do inquérito "Adequa as suas compras aos produtos que estão marcados com “Desconto em Cartão Continente”?"	74
Gráfico 6: Divisão das respostas à pergunta 1.5 do inquérito "Recebe o mailing com cupões de desconto em sua casa?"	75
Gráfico 7: Divisão das respostas à pergunta 1.6 do inquérito "Considera adequadas a si as ofertas contidas no mailing?"	75
Gráfico 8: Divisão das respostas à pergunta 1.7 do inquérito "Existe algum elemento visual que associe diretamente às lojas Continente?"	76
Gráfico 9: Divisão das respostas à pergunta 1.8 do inquérito "Revê-se na maioria das ações promocionais e ofertas disponibilizadas pelo Continente? Se não, o que alteraria?"	77
Gráfico 10: Divisão das opiniões para quem não se identifica com as ações do Continente	77
Gráfico 11: Divisão das respostas à pergunta 1.9 do inquérito "E para finalizar, qual a sua opinião acerca do trabalho de Marketing do Continente, em termos globais e de publicidade?"	78
Gráfico 12: Divisão das respostas à pergunta 2.1 do inquérito "Porque não possui?"	79
Gráfico 13: Divisão das respostas à pergunta 2.2 do inquérito "Existe algum elemento visual que associe diretamente às lojas Continente?"	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

- 1.1 JUSTIFICATIVA
- 1.2 OBJETIVO GERAL
- 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- 1.4 HIPÓTESES
- 1.5 METODOLOGIA

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

- 2.1 MERCADO DO VAREJO
 - 2.1.1 Hipermercados e Supermercados
- 2.2 CONHECIMENTO, RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE
 - 2.2.1 Características do Marketing de Relacionamento
 - 2.2.2 CRM e Fidelização de Clientes
 - 2.2.3 Relacionamento no Varejo
- 2.3 TOMADA DE DECISÃO, COMPORTAMENTO E PERCEPÇÃO DO CLIENTE
 - 2.3.1 Comportamento do consumidor
 - 2.3.2 Percepção do cliente

3 EMPRESA SONAE

- 3.1 SONAE MC
- 3.2 LOJAS CONTINENTE E O SEU COMPOSTO DE MARKETING
 - 3.2.1 Mix de Produto
 - 3.2.2 Preço
 - 3.2.3 Promoção
 - 3.2.4 Apresentação
 - 3.2.5 Pessoal
 - 3.2.6 Localização

3.3 CONCORRENTES

4 PROCESSO DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO DA SONAE – CARTÃO CONTINENTE

4.1 EXEMPLO DE CAMPANHA PROMOCIONAL EM CARTÃO CONTINENTE – MAILING

5 PESQUISA DE CAMPO

5.1 FASE DE PREPARAÇÃO

5.1.1 Observação direta

5.1.2 Inquérito

5.2 FASE DE REALIZAÇÃO

5.3 FASE DE SÍNTESE

5.3.1 Observação direta

5.3.2 Inquérito

5.4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

6 CONCLUSÃO

6.1 NOTA DO AUTOR SOBRE CONHECIMENTO DO CLIENTE NA SONAE MC

7 BIBLIOGRAFIA

8 ANEXOS

1 INTRODUÇÃO

O varejo alimentar existe há muito tempo e qual o consumidor que nunca esteve numa situação, seja num mini mercado, supermercado ou mesmo hipermercado, fazendo suas compras mensais ou deixando-se levar apenas pelo impulso? Colocando-se no imaginário dessa situação: porquê nessa loja em particular, ou melhor dizendo, porquê nessa rede varejista? Obviamente muitos se lembrarão de várias hipóteses que expliquem a escolha, até apenas a “localização próxima”, mas qual será a quantificação que o cliente dá, se é que dá ou percebe, entre muitas outras hipóteses, ao relacionamento que essa rede de varejo estabeleceu com ele e que o leva a definir essa como a sua favorita?

É neste panorama teórico-prático que o trabalho se desenvolverá apresentando autores que definam tanto:

- O mercado varejista e suas práticas no relacionamento com os clientes, bem como,
- A percepção que esses consumidores têm sobre vários elementos da empresa (imagem, reputação e percepção de relacionamento serão os mais abordados).

De seguida será aplicada uma pesquisa prática nessas duas vertentes: uma à empresa multinacional SONAE e outra aos consumidores do mercado do varejo alimentar. Em suma, primeiramente será estudada uma parte teórica para depois se levar à prática o que, idealmente, ajudará a confirmar e negar as hipóteses defendidas no capítulo que lhes é dedicado.

A tentativa de estudar e explicar o mercado e as percepções de clientes à volta da empresa SONAE e sua ferramenta de fidelização ajudará a mostrar como é que, apesar de bom ou mau trabalho de relacionamento com o cliente isso impacta no processo de escolha de compra do consumidor e pode ou não ajudar a criar mais e melhores relacionamentos com vista a fidelizar os clientes.

1.1 JUSTIFICATIVA

Na era pós-moderna que vivemos hoje em dia, em que todas as ações, atuações ou relações do ser humano são vividas com o mínimo de tempo despendido, é de fulcral importância para as empresas de todos os mercados apostarem em conhecimento e obtenção de dados de comportamento de seus clientes. A partir daí pode (e deve, tal como tentará ser desenvolvido neste documento) ser construída uma relação mais duradoura e lucrativa com

eles, com as ofertas direcionadas aos perfis dos mesmos, fazendo-as chegar ao seu conhecimento da forma certa e no momento exato.

A questão que intriga o autor é a de saber se o trabalho desenvolvido por empresas do mercado do varejo, as empresas supermercadistas em particular, é o correto e que impacto tem isso na percepção dos clientes.

Sabendo que hoje em dia existe uma grande preocupação com questões relacionadas com matérias de invasão de privacidade e obtenção de dados, terá esta questão algum impacto na ideia desenvolvida na mente do consumidor sobre departamentos de Conhecimento do Cliente? Em que consiste essa ideia do consumidor e como entendê-la e trabalhar para melhorá-la? Este poderá ser o ponto mais importante na gestão interna dos departamentos de Marketing: ao invés de trabalharem os clientes como máquinas e conhecendo apenas os seus perfis e padrões de comportamento, um trabalho por vezes superficial, esses departamentos devem trabalhar com o conhecimento de como são as imagens e percepções dos clientes sobre ela própria, melhorando ou aperfeiçoando consoante o feedback recebido.

O ponto mais difícil de analisar será estabelecer que a percepção do cliente é subjetiva e pessoal, cada um tem os seus critérios (ainda que possam acontecer inconscientemente) para julgar algo como apropriado ou não. Isso leva a que seja desde já definido que um cliente pode ou não ter percepção de que faz parte de um relacionamento com a empresa, e que se de facto tem percepção disso, qual a sua opinião. Esta questão será então retomada aquando da aplicação da mesma na pesquisa de campo.

O autor com sua experiência profissional de um ano no departamento de Marketing da empresa SONAE-Continente Modelo Hipermercados, na equipa de Operacionalização de campanhas e promoções do Cartão Continente (principal ferramenta de fidelização de cliente) teve noção dos dois lados da mesma moeda: tanto o trabalho desenvolvido por uma empresa do setor bem como – através de testes em loja e opiniões de amigos e familiares – das percepções de vários tipos de consumidores sobre o trabalho que ele desenvolvia. A diferença abissal que sentiu entre o trabalho de *back-office* e as opiniões de consumidores deu então força ao desenvolvimento deste estudo.

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar, analisar e discutir melhorias aos processos de relacionamento e fidelização no mercado do varejo supermercadista.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Refletir sobre a percepção dos consumidores aquando do processo de relacionamento e fidelização
- Estudar metodologias utilizadas pelas redes de varejo nos seus departamentos de Conhecimento de Cliente e suas ferramentas de fidelização para procurar possíveis erros que impactem na percepção dos consumidores.

1.4 HIPÓTESES

Este estudo pretende trabalhar sobre duas vertentes: para a parte de empresas do setor do mercado varejista e seus trabalhos de relacionamento de cliente será baseado maioritariamente em cima de um referencial teórico, o que será também usado para o estudo da empresa SONAE; quanto à parte de percepção de cliente, para além do referencial teórico referente a este tema, serão aplicados ainda inquéritos a clientes como observações em loja.

Como finalidade, e para depois fechar o trabalho com uma discussão de resultados para além de opinião subjetiva acerca do que pode (ou não) ser melhorado, o estudo basear-se-á na confirmação de duas das quatro hipóteses seguintes. De entre essas hipóteses vemos que estão divididas em grupos sendo A e B relativamente à percepção do cliente acerca das empresas e seus departamentos de relacionamento, e C e D acerca dos métodos de trabalho nas empresas varejistas (idealmente e em particular a SONAE). Como meta será pretendido que sejam confirmadas uma hipótese em cada um dos pares AB e CD já referidos para que depois seja mais fácil prosseguir com pesquisa, obtenção e análise de dados assim como apresentação dos resultados.

Hipótese A: Clientes com percepção negativa sobre o trabalho das redes de varejo no processo de fidelização

Hipótese B: Clientes com aceitação total das ofertas direcionadas pelo departamento de Conhecimento de Cliente das redes de varejo

Hipótese C: Metodologias erradas nos processos internos das redes de varejo / departamentos de conhecimento de cliente.

Hipótese D: Metodologias corretas nos processos internos das redes de varejo / departamentos de conhecimento de cliente.

1.5 METODOLOGIA

Em primeiro lugar será feita uma revisão da bibliografia (artigos, livros, periódicos, jornais) dos temas mais importantes para que seja construído um enquadramento ao leitor que ajude na relação entre esses elementos e aquilo que o trabalho quer estudar através das pesquisas seguintes. Esta pesquisa bibliográfica consiste na explicação de “um problema valendo-se de referências teóricas publicadas em livros, artigos científicos, teses, dissertações e monografias” (CRUZ, M. T. S., em ZENONE, L. C. (Org), 2011).

Como num primeiro momento se estudará a fundo a empresa Sonae, as suas estruturas e seus processos, num segundo momento é pretendido aplicar uma pesquisa qualitativa pois exige-se obter informações subjetivas dos consumidores da rede. Para Myrt Cruz (2011), “a escolha dessa abordagem metodológica deve ser considerada quando o que interessa pesquisar é o porquê e o como, indicando que há necessidade de aprofundar o nível analítico do fenômeno que está sendo estudado. Trabalha com nível mais profundo de interpretação de dados, exigindo do pesquisador habilidades de interpretação dos dados”. A ligação que isso trará, amarrado aos conceitos debatidos em referencial teórico e a exemplos de outras empresas varejistas supermercadistas, ajudará a concluir o trabalho e a apresentar opinião sobre melhorias aos processos (considerando a percepção de clientes) nos departamentos de conhecimento de cliente.

Essa pesquisa qualitativa passará depois para a metodologia quantitativa que dividir-se-á em dois momentos sendo que primeiro apenas se focará na observação da entrada e saída de clientes da loja e qual o seu comportamento perante promoções relativas ao Cartão Continente (que deverão ser feitas aquando da existência dessas mesmas promoções – alinhamento empresarial com o calendário promocional da mesma). Num segundo momento serão feitos formulários onde “questões previamente elaboradas e ordenadas. O pesquisador faz as perguntas, esclarece dúvidas e registra as respostas do pesquisado” (CRUZ, M. T. S., em ZENONE, L. C. (Org), 2011) aos clientes portadores de Cartão Cliente.

Idealmente, estes inquéritos ajudarão a obter os dados necessários para confirmar ou negar as hipóteses já referidas.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A busca por referências teóricas ajuda a dar uma base de conhecimento confortável tanto ao autor como ao leitor, facilitando ao primeiro a aplicação dos termos na parte prática e no estudo da empresa. Por seu lado, para o leitor é importante para ajudar no entendimento do propósito deste trabalho e criar uma continuação lógica e fundamentada, fácil de acompanhar.

2.1 MERCADO DO VAREJO

Para começar a detalhar este referencial, ou como ponto de partida também para os seguintes, é imperativo definir o que é o Varejo. Numa primeira definição Richert refere que “varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final” (RICHERT, 1954).

Em uma outra definição, Robert F. Spohn diz que “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores” (SPOHN e ALLEN, 1977).

Já Phillip Kotler em uma definição um pouco mais abrangente defende que “o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utiliza esta forma de venda, seja ela fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática), ou onde eles são vendidos (loja, rua ou residência)” (KOTLER, 1993).

O varejo tem como condição básica para a sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce ou o local onde está sendo praticado.

Para Parente (2000), o “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final” e Levy e Weitz (2000) defendem mesmo que “o varejo é tão comum em nosso cotidiano que frequentemente o ignoramos. Os clientes desconhecem as elaboradas decisões de negócios e tecnologias usadas pelos gerentes para fornecer bens e serviços”.

Esta última frase dos autores tem um grande impacto no desenvolvimento deste trabalho já que indiretamente se refere a falta de percepção que o consumidor tem sobre o trabalho das redes varejistas: eles desconhecem qual o trabalho das mesmas e ao aplicar isso à

percepção de relacionamento, terão os clientes conhecimento do esforço das empresas na fidelização e oferta de promoções adequadas a eles?

Apoiando-se agora na classificação que Kotler (1993) faz dos diferentes tipos de varejo e daqueles que continuam a surgir, apresentam-se então: Lojas de Varejo, Varejo sem loja e Organizações de Varejo.

Para o Varejo sem loja são consideradas as Vendas Diretas, Venda Automática e Serviço de Compra. Para as Organizações de Varejo são classificadas as redes corporativas no mesmo. Mas para aquilo a que se propõe este trabalho, nas Lojas de Varejo são classificadas:

- Lojas de especialidade: vendem uma linha de produtos estreita, mas com grande sortimento dentro desta linha.
- Lojas de departamento: vende diversas linhas de produtos, onde cada linha é operada como um departamento separado, administrada por compradores especializados.
- Supermercados: organização relativamente grande, que opera com custo baixo, margem pequena, volume elevado, auto-serviço, destinado a atender as necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza e produtos para a manutenção do lar. Vem passando por diversas modificações, ampliando sua área de vendas e sua linha de produtos.
- Lojas de conveniência: lojas relativamente pequenas, localizadas próximo às áreas residenciais, permanecendo abertas além do horário comercial e sete dias por semana.
- Hipermercados: grande espaço de vendas, visando atender às necessidades totais dos consumidores, geralmente oferecendo serviços. Trabalha com exposição de grandes volumes de produtos, com mínima manipulação por parte de funcionários.
- Lojas de descontos: vende mercadorias padronizadas a preços mais baixos, pois trabalham com grande volume e margens baixas com grande extensão e profundidade de produtos.
- Varejos de liquidação: trabalham da mesma forma que as lojas de descontos, porém com preços de atacado, margens menores e sortimento variável. Podem ser do tipo *outlets*, clubes de compra e *outlets* independentes.
- Centros comerciais.

Como o objeto de estudo deste trabalho será a empresa SONAE com a sua rede de hiper e supermercados Continente, será dado um pouco mais de ênfase a esse tipo de varejo no sub-capítulo seguinte.

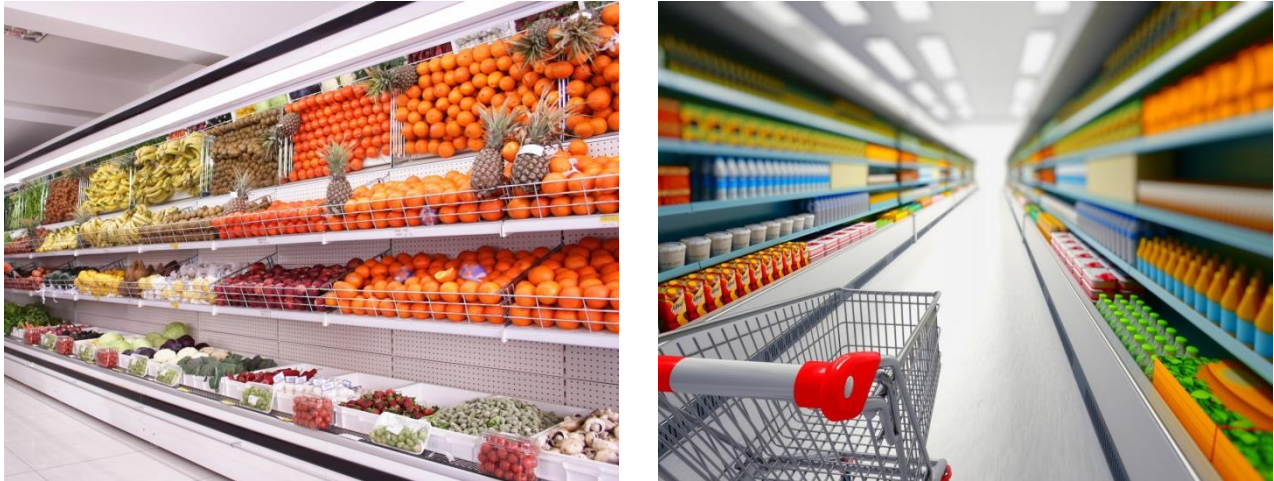


Figura 1: Exemplos de lojas de varejo no caso a estudar, lojas supermercadistas.

2.1.1 Hipermercados e Supermercados

Este tipo de loja varejista é conhecido por ser chamado de “autosserviço” em formato de *self-service* e com caixas na saída ao contrário dos formatos tradicionais das mercearias ou armazéns em que era requerida a presença do vendedor e o seu alcance era apenas local.

Segundo Fockink (2006) os supermercados “desenvolveram-se a partir de mercearias que, combinadas com açougues, resultaram em supermercados, implantando o auto serviço. Adicionaram itens fora do ramo alimentício, acompanhando a tendência de conveniência para compras” e na definição de Kotler (2000) o supermercado é o “auto serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica”.

Assim, neste segmento as lojas se distinguem pelo seu tamanho, localização, política de preços, gestão e motivação de compra.

Para Parente (2000) existem algumas condições determinantes para o lugar de instalação de um supermercado, os quais são:

- Potencial da demanda;
- Acessibilidade de pedestres;
- Acessibilidade a veículos;
- Facilidade de estacionamento de veículos;
- Localização de concorrentes;
- As características e vocação da região para lojas sofisticadas ou populares;
- A compatibilidade com outros varejistas;
- Localização específica, visibilidade, ambientação e apresentação da loja.

Estes pontos têm muito a ver com a apresentação feita mais à frente dos diversos componentes do composto varejista que será utilizado na aplicação às lojas Continente (ver página 40).

Segundo um trabalho acerca das informações referentes ao comércio varejista de alimentos, enfocando o segmento de autoserviço - supermercados e hipermercados no Brasil, do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), com direção de Eduardo Rath Fingerl (1996), as diferenças entre hiper e supermercados são:

- Supermercado - alcance de bairro ou vizinhança, compras rotineiras, preços médios, pouca autonomia em termos de política de preços e compras, padrão arquitetônico de acordo com o perfil da área em que está instalado, predomínio de alimentos (principalmente perecíveis) no mix.
- Hipermercado - localização em grandes áreas de intenso fluxo e fácil acesso, destinado a compras de maior volume, preços mais baixos e com mais descontos; padrão arquitetônico mais despojado; participação maior de não-alimentos no mix, produtos e serviços complementares na linha de acessórios para a casa, automóveis, etc.;

Como foi referido nos capítulos introdutórios deste trabalho o mercado varejista alimentar, e não só, passam por um momento em que a adaptação a novas necessidades é de alta importância, como também o é o facto de as lojas ou empresas tomarem decisões certas acerca de algumas variáveis. Os consumidores dispõem de cada vez menos tempo para dedicar à decisão de compra, as diferenças entre lojas são cada vez mais ínfimas e a o futuro da operação dessas empresas depende das decisões tomadas.

Para António Carlos Estender no trabalho Novo Varejo (página 6, 2005), do Instituto Siegen:

“Novos conhecimentos são criados, paradigmas são substituídos e o conhecimento avança afetando todas as relações da sociedade. O consumidor, como personagem pró-ativo deste enredo, muda seu comportamento e assim passa a desempenhar papel de figura central neste novo cenário, já que o seu comportamento afetará diretamente o resultado das empresas envolvidas. O produto no momento certo e no local certo, interpretado através da conveniência, é cada vez mais exigido sendo considerado uma das principais ferramentas capazes de fidelizá-lo.”

É na mensagem que esta frase transmite que o trabalho se vai apoiar para agora desenvolver os conceitos de relacionamento e fidelização do cliente, adaptando depois ao varejo.

2.2 CONHECIMENTO, RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Neste enquadramento teórico aquilo que realmente se terá que debater em primeiro lugar é o Marketing de Relacionamento, ou melhor dizendo, como é adotada dentro das empresas uma estratégia focada no relacionamento (e aqui não entra apenas o cliente mas também com fornecedores e outros intervenientes). Nas palavras de Limeira (2003) o Marketing de Relacionamento pode ser definido como “uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos”. Para McKenna (1991) é a “aplicação de conhecimento permanentemente atualizado dos clientes relativamente aos produtos / serviços da empresa, o qual é comunicado interativamente, por forma a desenvolver um relacionamento contínuo, e de longo prazo, que é benéfico para ambas as partes”.

Então como é que uma empresa implementa uma filosofia com esta finalidade? Como já foi referido, neste trabalho o foco é no relacionamento com o cliente, e aí o conceito que é usado é, na sigla inglesa, o CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente, em português).

Vários autores têm os seus conceitos definidos sobre o que é CRM, como se processa e como se põe em prática essa gestão, onde Swift (2001) aborda o conceito como uma “ferramenta administrativa para entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar além da retenção, as compras, lealdade e a lucratividade”.

O CRM é isso mesmo, um processo que possibilita o conhecimento do cliente, que antecipa os seus movimentos, as suas necessidades e facilita o atendimento.

“Se uma organização estiver procurando afinar todos os pontos de contato com a marca, integrando pessoas, processos e tecnologia do ponto de vista do cliente, resultando em valor de longo prazo para a marca, para a lealdade do cliente e rentabilidade, então pode-se ter certeza de que ela está entendendo o que significa CRM.” (LOBO, 2002)

Antes de centrar a teoria nesta questão do CRM vale a pena discutir um pouco mais acerca das características do Marketing de Relacionamento e algumas das suas diferenças em relação ao tradicional, para construir melhor um enquadramento de entendimento acerca do tema. O Marketing Relacional é aliás a base para a implementação do CRM (Ferrão, 2003).

2.2.1 Características do Marketing de Relacionamento

Marketing Tradicional	Marketing de Relacionamento
Segmentos de Mercado	Cliente Individual
Duração: uma compra	Relacionamento permanente
Margem de lucro	Life-time Value
Quota de Mercado	Clientes mais valiosos
Monólogo	Diálogo com os clientes
Clientes passivos	Clientes pró-ativos

Tabela 1: Características do Marketing de Relacionamento e comparação com Marketing tradicional
 Fonte: adaptado de CRM e Tecnologia, Francisco Ferrão (página 11, 2003)

Esta tabela ajuda a entender algumas das diferenças entre o foco do Marketing tradicional e o relacional, com grande foco do segundo no cliente ou nas pessoas. O conceito de Life-time Value será mais à frente recuperado no detalhe da Fidelização de clientes.

Com isto surge também a necessidade de ter uma visão pós-marketing tradicional, com um novo estudo dos 4 P's do Composto de Marketing, onde:

- **Produto/Serviço:** Os produtos são projetados, concebidos e desenvolvidos pela força conjunta da empresa, para atender em tempo real a necessidade do cliente (interação constante cliente – empresa).
- **Preço:** Como o produto varia agora conforme as preferências do consumidor, o custo muda proporcionalmente
- **Distribuição:** O cliente atualmente tem a decisão de onde, como e quando compra. Daí, a estratégia de distribuição parta da perspectiva do cliente – conveniência.
- **Promoção:** Há a preocupação de comunicar com cada cliente, com o “cliente individual” pois cada um decide como, quando e com quem se decide comunicar. Esta estratégia aumenta o valor da empresa ou da marca.

Tudo o referido anteriormente pressupõe e tem como consequência a proximidade do cliente com a empresa (que atende as suas necessidades), sendo que as vantagens são as seguintes:

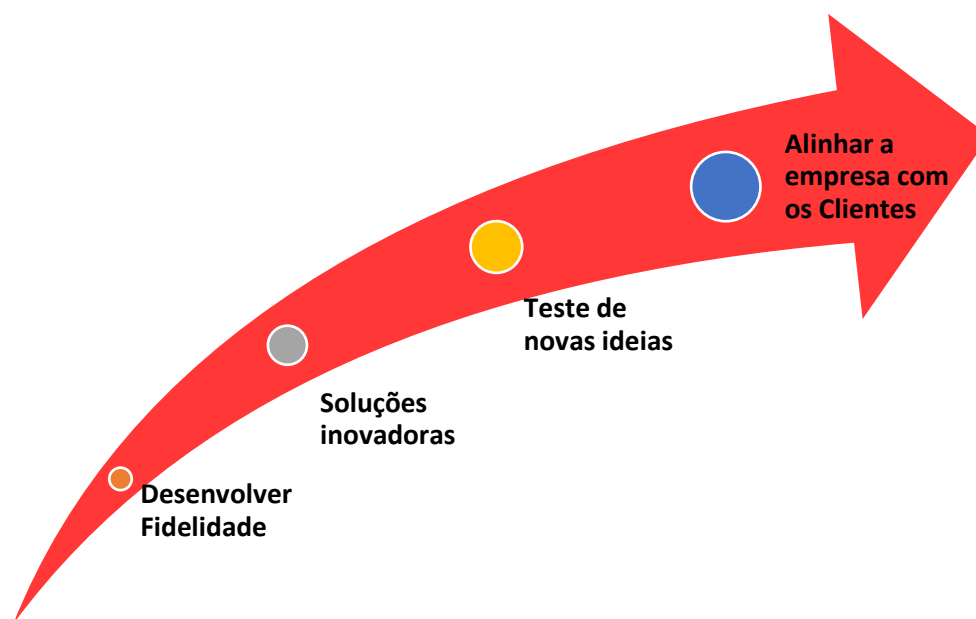


Tabela 2: Os benefícios que o Marketing de Relacionamento traz numa ótica de processo de conhecimento do cliente

Claro (2005) apresenta uma tabela sobre uma nova abordagem dos 4 P's do marketing do relacionamento:

Produto	A essência do que nós oferecemos para nossos clientes
Processos	Atividades e sistemas que dão suporte aos produtos e serviços principais
Performance	Oferecendo os produtos assim como prometido
Pessoas	A interação com nossos colaboradores; como nossos clientes são tratados?

Tabela 3: Retirado de "Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio"
Fonte: Danny Pimentel Claro (página 8, 2005)

Nesta abordagem apresentada por Claro (2005), o produto continua sendo o elemento central da operação da empresa, não esquecendo porém que tudo o que impacta no desenvolvimento e entrega do mesmo ao cliente vai ter uma grande importância. Isto é, os processos internos desde o atendimento até ao desenvolvimento e entrega, e a performance com que são realizados esses processos (se são feitos como foram prometidos ou garantidos ao cliente), aliados ao alinhamento interno dos colaboradores (pessoas) com os objetivos e forma de atuar da empresa (a forma como transmitem diretamente ou indiretamente a imagem da empresa para os consumidores) é de vital influência para que o Marketing de Relacionamento seja aplicado. O autor termina mesmo dizendo:

“Relacionando este modelo alternativo dos 4 P's a estratégia de marketing, a habilidade da empresa em se diferenciar dos competidores deve focar não somente no produto essencial (o qual na grande maioria dos setores dos dias de hoje são virtualmente difíceis de serem diferenciados), na grande maioria dos setores dos dias de hoje são virtualmente difíceis de serem diferenciados), tração de esforços nos

processos e serviços atrelados ao produto essencial adicionam mais valor ao produto e por consequência satisfaz mais plenamente as necessidades dos clientes. (...)

(...) estes quatro elementos são apenas a base para servir os clientes. A visão tradicional do mix de marketing representa uma condição necessária para o sucesso, mas que não o garante por muito tempo.” (CLARO, página 9, 2005)

Para Peppers e Rogers (2001), o processo de implementação do marketing de relacionamento segue um modelo criado por eles com a sigla IDIP:

- Identificar os clientes: tem que se conhecer quem são os clientes para poder estudá-los. Eles serão reconhecidos através dos pontos de contato com a empresa.
- Diferenciar os clientes: categorizar os clientes. Criar perfis consoante comportamentos de compra ou necessidades para posterior tratamento diferenciado.
- Interagir com os clientes: relacionado com o processo de diferenciação, é necessário manter uma política de feedbacks interativos entre a empresa e o cliente para que seja possível ir adaptando e alterando estratégias de comunicação tendo em conta os desejos do cliente.
- Personalizar a empresa: torná-la mais aberta aos clientes, mais próxima deles e mostrando que aprende com eles.

Antes de partir para a análise do CRM e o que é, há que manter a ideia de que há clientes mais atraentes que outros e a empresa escolhe com quais é que quer manter o relacionamento. Ela então desenvolve um sistema que lhe permita gerenciar informações do clientes (bancos de dados e sistema de CRM). Isso, aliado ao passo de interação referido, ajudará a que produtos não sejam pensados e desenvolvidos sem levar em consideração os inputs do clientes e suas necessidades, diminuindo o perigo de não serem aquilo que esperam. No final, a empresa deve ficar com uma estrutura globalizada, com a pirâmide organizacional completamente integrada no objetivo de relacionar e fidelizar o cliente – o vendedor tem um papel importante pois passam a ser “gerentes dos clientes”, o contato direto com ele mesmo.

Surgem então dois conceitos que demonstram o papel que o relacionamento tem nas estruturas de marketing das empresas quando assumem estratégias de relacionamento. A primeira é chamada de Database Marketing e a segunda é o CRM. Para a primeira, Zenone Org. (2011) refere que “usa as ferramentas de banco de dados, Telemarketing e Comunicação

dirigida, assentando-se sobre informações, conhecimento e experiência (knowledge-based e experience-based). Já Kotler (2006):

Database Marketing é o processo de construir, manter e usar o banco de dados de clientes e outros registros (produtos, fornecedores, revendedores) para efetuar contactos e transações e para construir relacionamentos com os clientes.

Considerando Ferrão (2003), Kotler (2006) e Zenone (2011) surge então a seguinte tabela que ajuda à compreensão do Database Marketing e do conhecimento das informações:

Knowledge-based (conhecimento adquirido junto ao cliente e transformado em valor agregado)	Experience-based (experiência adquirida pela gestão organizacional no mercado onde atua)
Integração do cliente no processo de planejamento dos produtos ou serviços	Baseado na interatividade, conectividade e criatividade, a empresa estará a despender seus esforços para monitorar constantes mudanças no ambiente competitivo
O conhecimento da empresa leva a um ganho de mercado e desenvolvimento de nichos de mercado	A análise e monitoramento das ações da concorrência ajuda a prever novas condições da indústria – isto pode implicar uma vantagem competitiva no futuro
Infraestruturas mais globalizadas, incluindo fornecedores, vendas, parceiros, governo e clientes – desenvolvimento de uma imagem empresarial mais sustentável	Sistemas de análise mercadológica

Tabela 4: Características do Marketing de Relacionamento considerando bancos de dados e seus modelos de gerenciamento de informações dos clientes.

Não basta então à empresa desenvolver uma estratégia de relacionamento com o cliente se não estiver atento às constantes informações do mercado.

2.2.2 CRM e Fidelização de Clientes

Mais acima foram referidos como os autores Lobo (2002) e Swift (2001) descrevem e caracterizam o que é o CRM, de uma forma resumida, mas cabe agora referir o porquê de ele ter aparecido como necessidade para as empresas o implementarem. Segundo Claro (2005) estes programas surgem “para responder diretamente as necessidades do cliente e efetivamente oferecer aos consumidores o valor” e a “necessidade de se entender melhor o comportamento do cliente e o grande interesse de gestores em identificar e focar ações aos clientes que realmente permitem a empresa obter a rentabilidade de longo prazo” foram os elementos essenciais para o seu desenvolvimento.

Já Swift (2001) afirma que com o CRM é possível saber quem são os clientes e definir os melhores, estimular suas compras e saber o que eles não vão comprar, ou seja, conhecer suas preferências e torná-los leais, permitindo ainda definir as características deles perfilando-

os como grandes ou lucrativos e desta forma reter os melhores por muitos anos. Inicia-se aqui a primeira abordagem a um processo de fidelização de clientes e mesmo à segmentação dos mesmos, através de perfis de compra ou de comportamento – a diferenciação.

Mas para que as empresas obtenham as informações relevantes sobre os clientes é necessário que dediquem atenção especial aos pontos de interação ou contato com eles. Daí virá a construção de relações sólidas através dos bancos de dados, interatividade e tecnologia.

Segundo Zenone (2007) os pontos de contato que a empresa pode oferecer ao mercado são divididos em três grupos:

- Pontos de contato físico – o ponto de venda, o vendedor e o promotor.
- Pontos de contato eletrônico – a internet, o e-mail e o terminal de consulta/vendas.
- Pontos de contato direto – separando este grupo, identificando-o como direto, para destacar as ações de telemarketing e mala-direta.

A obtenção de dados do cliente, por si só, não traz benefícios para as empresas, pelo menos até que esta saiba trabalhá-los e torná-los numa força competitiva em relação aos competidores. A empresa deve então entender que nem todos os clientes são iguais – todos têm necessidades diferentes e querem ser atendidos de forma variada, onde existirão aqueles que dão maior retorno para a empresa, aqueles a quem deve ser criado um verdadeiro relacionamento. A isto mesmo chama-se o processo de diferenciação.

Para isso mesmo, um dos indicadores utilizados para melhorar a eficiência das ações mercadológicas é o Lifetime value (LTV).

O Lifetime value (LTV) mostra aos planejadores de marketing quanto se pode gastar, de maneira lucrativa, para se adquirir um novo cliente. Além disso, ele mostra quanto que se pode gastar, lucrativamente também, para se reter um cliente e esta é a questão-chave do marketing de relacionamento. Observando o histórico dos clientes, constata-se que alguns valem muito mais que outros (aparte: ao nível de retorno de investimento). Conhecendo o valor potencial desses melhores consumidores, o planejador de marketing pode traçar o perfil deles e, a partir daí, concentrar esforços para encontrar mais consumidores dentro do perfil traçado. As medições que o Lifetime value (LTV) oferece pode ser um meio mais eficiente de justificar investimentos de marketing do que indicativos de vendas, afinal, o Lifetime value (LTV) mostra o valor que um cliente ou um segmento de clientes tem para um negócio. (ZENONE, 2007, apud. HUGHES, página 198, 1998).

Outro indicador utilizado pelas empresa é o RFV que considera a *recência*, a frequência e o valor monetário na análise do comportamento do cliente. Assim, ele se preocupa com as compras recentes do consumidor (definindo um período de tempo mínimo

para entrar nos parâmetros de consideração), qual a frequência com que o fez nesse período e qual o valor gasto nas suas compras.

A análise de RFV é uma forma de definir perfis de comportamento e fazer previsões, tendo como base as informações do presente e do passado. A RFV só pode ser utilizada para os clientes atuais de sua carteira e não tem muito sentido para os potenciais clientes, pois normalmente há dados necessários a respeito desses (ZENONE, 2011, apud. POSER, página 70, 2005)

Qualquer um destes indicadores o que oferece à empresa é descobrir o valor do cliente para ela. As informações que a empresa obtém tornam-se tão detalhadas que ela consegue descobrir quais os padrões de compra e prever suas necessidades e desejos e aí começam a categorizar o cliente.

Assim, surge a classificação feita por Bogmann (2002) segundo uma escala de fidelidade:

- Prospects: clientes potenciais, que podem estar interessados em comprar;
- Shoppers: clientes que já visitaram a empresa pelo menos uma vez;
- Clientes regulares: clientes que adquirem produtos da empresa regularmente;
- Defensores: clientes elogiam a qualidade e dão a sua perspectiva a outros.

A captura e o trabalho de tornar as informações dos clientes numa mais-valia faz com que as empresas atinjam um aspecto fundamental do CRM. As empresas devem então mudar o seu foco em “vender um produto” para “iniciar um relacionamento” que começa antes ou aquando da venda mas vai muito além disso, não esquecendo o marketing pós-venda. Esse serviço de pós-venda impactará na satisfação do cliente e nas suas expectativas.

Nascem então os programas de fidelização. Esta fidelização não é fazer com que os clientes comprem repetidamente através de descontos ou ofertas pois isso difere da verdadeira fidelização que é a “criar um valor superior à satisfação pelo uso de um produto ou um serviço” (ZENONE (Org.), 2011).

Os programas de fidelização são importantes aliados, pois diferenciam a empresa na mente dos clientes, desbloqueando os mecanismos da percepção seletiva e retenção seletiva, agregando um componente emocional ao relacionamento. Cada recompensa, cada gesto de reconhecimento e cada cartaque o cliente recebe são sinalizações de que a empresa sabe que ele existe e que ela se importa com ele (...)

(...) Os programas de fidelização são um processo que utiliza a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento continuado, duradouro e gratificante com os clientes. (BRETZKE, página 126, 2000)

Segundo Stan Rapp apud Bretzke (2000) existem algumas regras básicas para a Fidelização dos clientes, entre elas:

- Desenvolver comunicação com o cliente: já foi referido, o cliente tem que estar inserido no ciclo de comunicação, onde os seus inputs têm que ser considerados no seguimento da fidelização, e ele próprio tem que ter a perspectiva de que as suas opiniões são respeitadas e atendidas;
- Ouvir cuidadosamente: o verdadeiro “Customer Service”, o atendimento ao cliente. Também pode ser desenvolvido através de várias metodologias de pesquisa junto do cliente.
- Pesquisar respeitosamente: está na base do marketing de relacionamento e do por sua vez do *database* marketing e ligado ao ponto anterior que refere manter-se atento aos conhecimentos e opiniões do cliente após compras, mas isso deve ser feito de modo a não cansar o cliente ou fazê-lo sentir pressionado.
- Transformar os clientes em adeptos: eles passarão a ser os defensores da marca e se tornarão num grande ativo a ser utilizado de forma a publicitar a marca através do bom atendimento e relacionamento que mantém.

O que a empresa oferece, de fato, aos clientes têm que ser benefícios através do relacionamento e fidelização. Se a empresa não respeitar isto mais o fato de não se diferenciar da concorrência, então o cliente vai perder interesse em manter-se com a empresa e não terá problemas em comprar nos concorrentes. A fidelização não será conquistada desse modo.

Ainda segundo Miriam Bretzke no seu artigo eletrônico *Sistema de Fidelização: Como Encantar o seu Cliente* (ver bibliografia) a empresa deve desenvolver seus programas de fidelização de acordo com os modelos de relacionamento, que são:

- Modelo de recompensas: se procura recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prémios, bónus, incentivos.
- Modelo educacional: o ciclo de comunicação é mantido com um programa de comunicação interativo que coloca à disposição do cliente um conjunto de materiais informativos. A principal característica deste programa consiste em "educar" o cliente para o uso ou consumo do produto.
- Modelo contratual: um clube de clientes, no qual ele paga uma taxa para se tornar membro e usufruir de uma série exclusiva de benefícios.

- Modelo de afinidade: é um clube de clientes que agrupa pessoas segundo algum tipo de interesse. A essência de um clube de afinidades é a extrema pertinência gerada pelo interesse ou afinidade, trazendo um alto nível de resposta.
- O Modelo do Serviço de Valor Agregado: neste tipo de modelo o cliente é reconhecido por algum serviço que é agregado à compra do produto, ou o uso do serviço. (hotéis + locadoras de automóveis)
- Modelo de aliança: este modelo é utilizado por empresas não concorrentes que fazem uma aliança para prestar um serviço aos seus clientes comuns

As empresas devem escolher qual o modelo que melhor se adapta aos desejos e expectativas de seus clientes.

2.2.3 Relacionamento no Varejo

O mercado varejista é o foco deste trabalho e por isso mesmo há que entender como se processam os relacionamentos com clientes dentro do setor. Isso será importante para quando se fizer a aplicação à empresa Sonae, marca Continente e sua estrutura de Marketing, aliado à metodologia de pesquisa, se consiga identificar possíveis falhas e estabelecer melhorias se for esse o caso (tendo em conta a percepção dos clientes).

Neste sub-capítulo quer-se-á estudar alguns programas de fidelização já utilizados noutras redes de varejo internacionais, com grande foco em estratégias utilizadas no Reino Unido, por opção do autor que considera que a história e desenvolvimento de programas como o Nectar e o utilizado pela rede britânica Tesco (com resumo do livro “*Scoring Points: How Tesco Continues to Win Customer Loyalty*” de Terry Hunt e Kogan Page (2003)) impõe um grande marco na história da gestão de relacionamento e fidelização do cliente.

2.2.3.1 Programa Nectar

O seu cartão de fidelização é na verdade um esquema que oferece benefícios aos clientes das lojas ou redes que sejam membros do programa.

O Nectar foi criado em Setembro de 2002 pelo Loyalty Management UK (LMUK) com 4 membros fundadores: Sainsbury's (rede de varejo alimentar), Debenhams, BP e Barclaycard. Com exceção da Barclaycard e da BP (por impossibilidade de transferência), as outras empresas já tinham um programa de fidelização e transferiram para a Nectar os seus

esquemas, base de dados e funcionalidades para que esta desenvolvesse a partir desse momento.

Um importante detalhe na criação deste programa e do LMUK é que este era na altura presidido por Sir Keith Mills. Na história de relacionamento com o cliente e fidelização com clientes, os primeiros programas criados foram os das milhagens utilizados pelas empresas de aviação. O mesmo Sir Keith Mills criou em 1988 a Air Miles no Reino Unido e a mecânica deste programa seria mais tarde replicada no Nectar já com ampla experiência.

A implementação do Nectar com as empresas fundadoras demorou cerca de 18 meses para que o estudo de mercado, do comportamento do cliente e suas expectativas num cartão de fidelização fossem totalmente conhecidas. O cartão é emitido independentemente de qual o parceiro de negócio responsável pelo cadastramento do cliente do programa.

Assim, e já com centenas de empresas como membros do programa, as características deste programa são:

- Escolha: os consumidores podem usar os pontos Nectar para voos, mas também para recompensas nas compras em supermercados e mercearias, marcação de férias, refeições ou bilhetes de cinema nas mais variadas e reputadas empresas desses setores do Reino Unido;
- Velocidade: os pontos podem ser obtidos rapidamente em qualquer dos mais de 6000 parceiros e em qualquer lugar que aceite American Express.
- Simplicidade: Sendo um programa de fidelização conjunto, apenas um cartão é emitido. Existe apenas também apenas um sistema de pontos, sendo que é diminuída a carga de plástico nas carteiras dos clientes.
- Facilidade: a amortização de pontos acumulados tem sido mantida da forma mais simples possível.

Como o tema do trabalho se centra no varejo e nas estratégias de relacionamento no mesmo, é necessário saber qual a aplicação real que este programa tem em cadeias de supermercados, especificamente na rede Sainsbury's que como foi referido fez parte integrante da fundação do Nectar. Então, e depois de analisadas a história e as funcionalidades do programa, como é que esta rede de varejo a utiliza e leva benefícios até ao cliente?

Os termos gerais e condições para ganho e utilização de pontos Nectar em todos os parceiros comerciais pode ser encontrado em <http://www.nectar.com/about->

nectar/legal/general-reward-conditions.points. Não esquecendo que cada parceiro trata das suas ofertas e da utilização das funcionalidades do programa adaptadas às suas empresas, neste trabalho é importante colocar de forma resumida o que faz a Sainsbury's¹, até para efeitos de comparação um pouco mais à frente quando for explicada a mecânica do Cartão Continente. As explicações seguintes foram retiradas e adaptadas em tradução livre das referências colocadas em rodapé.

Quanto à acumulação de pontos, os clientes da Sainsbury's receberão 2 pontos por cada libra gasta em compras, 1 ponto por litro de combustível (em postos da rede) e 1 ponto por sacola plástica reutilizada dentro da loja. Quando são acumulados 500 pontos, o cliente pode trocá-los por um rebate de £2.50, equivalendo isso a desconto de 1%. Consoante ofertas específicas e temporárias, o cliente pode ganhar mais pontos em compras de determinados produtos. No momento da elaboração deste trabalho, esta era a mecânica de acumulação de pontos nas lojas, sendo que estava previsto a partir de abril de 2015 serem feitas algumas mudanças.

Quanto ao rebate ou utilização dos pontos: o cliente tem que ter gasto £1 e ganho pontos Nectar em determinada loja nos últimos 12 meses para poder rebater os pontos que tenha no cartão na próxima visita. Adicionalmente, 24 horas depois de ter visitado uma loja, o cliente pode utilizar o cartão nessa mesma loja sendo que o cartão pode ser ativado em várias lojas. Resumidamente, o cliente apenas pode utilizar os pontos que tenha no seu cartão nas lojas Sainsbury's em que já tenha efectuado compras e ganho pontos Nectar nos últimos 12 meses. Se não tiver visitado determinada loja nos últimos 12 meses, simplesmente terá que efetuar compras lá e 24 horas depois já poderá utilizar seus pontos nessa mesma. Existem várias condições e restrições ao uso de pontos em conjunto com outras promoções em vigor que apenas são explicadas na especificidade de cada situação, o que torna difícil a divulgação de tanta informação. Ainda assim, como referido, os termos gerais podem ser encontrados nas referências colocadas em rodapé.

2.2.3.2 Tesco Clubcard

Criado em 1995, o Tesco Clubcard (cartão de cliente) é atualmente considerado por muitos como o programa de fidelização no mercado varejista de maior sucesso em todo o mundo. Desde então, a Tesco transformou a forma como o relacionamento com os clientes é

¹ Termos e condições específicos de acumulação e utilização de pontos das lojas Sainsbury's podem ser encontrados em <http://www.nectar.com/about-nectar/legal/general-reward-conditions.points> e <http://www.sainsburys-live-well-for-less.co.uk/products-values/nectar/join-nectar-today/> acessado a 31/10/14.

criado e desenvolvido. Este programa foi a razão para o enorme crescimento que a empresa registrou desde o lançamento do cartão. Conseguiu, através desse desenvolvimento, aprender o que importa no trabalho de retenção de clientes e induzi-los a continuar fiéis à marca e o programa mostrou à Tesco que recompensar os clientes é benéfico para o negócio. Todos os detalhes do programa Tesco Clubcard são hoje em dia vistos como inspiração para quem apenas agora está optando por lançar o seu programa de fidelização. Mas como começou e como se desenvolveu?

Em Novembro de 1993, começou a ser noticiado na mídia britânica a introdução de um cartão cliente nas lojas Tesco. As primeiras notícias referiam que após o primeiro teste mais de 50% dos clientes aderiram ao programa e rapidamente os rumores passaram a referir que o lançamento nacional estava iminente. Até essa altura, a rede varejista Tesco passava por dificuldades para manter sua quota de mercado e precisava de algo especial que a fizesse disparar novamente nesse mercado. A empresa tinha já tentado lançar um programa de recompensa de clientes na década de 60 que, apesar do sucesso durante uma década, rapidamente foi esquecido devido ao desinteresse dos clientes pelas vantagens oferecidas na altura e pela vontade de, ao invés de acumular vantagens, quererem preços mais baratos e lojas maiores. Ainda assim, a administração da empresa não desistiu da inovação e quando lançou o programa-teste ficou surpresa com os resultados. Passados apenas 3 meses, a Tesco analisou os resultados e lançou o programa nacional. Nessa altura, já tinham a tecnologia para identificar cada produto vendido em todas as lojas, a que preço, em que dia e em que hora. Ficava faltando apenas saber o nome e morada de quem estava efetuando as compras: o Clubcard fazia isso.

O teste foi um sucesso: começou a gerar estatísticas detalhadas de quem gastava o quê e quando, e como os clientes respondiam perante ofertas personalizadas. O desejo de avançar para o programa a nível nacional era tão urgente que a pequena equipa que trabalhava no desenvolvimento do programa foi informada que estava previsto passar das 14 lojas do teste para o número total de 600 em todo o país em apenas 3 meses. Passou então a ser uma verdadeira corrida para ver quem lançava primeiro um programa do género quando os rumores começaram a referir que os dois principais concorrentes, Safeway e Sainsbury's, estavam também elas a considerar o lançamento de programas de fidelização.

Os planos incluíam ter mais de 10 milhões de cartões preparados para a demanda inicial e ter o sistema definido para que cada consumidor que aderisse tivesse imediatamente o cartão na sua posse e pronto a usar. A Tesco contou com o entusiasmo do seu staff para

passar a palavra acerca do programa, e que isso seria mais uma grande ajuda para que fossem ainda mais os clientes a quererem aderir. A comunicação empresarial foi de extrema importância, desde os gestores até os trabalhadores nas caixas dos supermercados, todos tinham ideia sobre o que era o programa e como o promover junto dos clientes. Aliado a isso esteve também a cobertura mediática que ajudou à promoção. Em apenas alguns dias depois do lançamento, mais de 70% das vendas da Tesco estavam a ser registradas e diretamente relacionadas com cada cliente que possuía o Clubcard – 3.5 milhões de transações por dia. Duas semanas mais tarde, 7 milhões de cartões tinham sido entregues nas lojas. A Tesco calculou inicialmente que seria preciso um aumento de 1,6% para cobrir os custos do lançamento do programa e o fabrico dos cartões. Na realidade, o aumento de vendas inicial foi de quase 4% passando depois para uma média bem superior a 2%, o que tornou o lançamento um sucesso.

A equipa responsável pelo Tesco Clubcard esperava que fossem necessários alguns meses para que o maior competidor, Sainsbury's, respondesse com o seu próprio programa de fidelização. Mas só o fez passados 18 meses. Entretanto, os consumidores gastavam 28% mais nas lojas Tesco e 16% menos em lojas Sainsbury's. Os 18 meses que passaram depois da introdução do Clubcard fez com que a Tesco ganhasse tempo e transformasse dados dos clientes em conhecimento que poderia ser usado para enfrentar os competidores.

Dados de clientes – vantagens demonstradas

O verdadeiro valor do Clubcard estava na quantidade de dados de clientes que gerava. A Tesco percebeu isso e usou-o para alterar a forma como o negócio é encarado até os dias de hoje. Mas fazer com que os dados obtidos pudessem ser usados foi um desafio enorme. Em primeiro lugar, havia muita informação a ser obtida e muito pouco tempo para a tratar e aproveitar de seguida – a tecnologia que existia na altura não estava ao nível de conseguir analisar cada compra para cada cartão. Hoje em dia, a Tesco já tem a capacidade de conseguir analisar a informação de cada compra, de cada cesta de compras que passam nas suas caixas e usar essa informação para suas estratégias de marketing.

Assim, na altura do lançamento do programa, o que a equipa responsável fez foi criar uma matriz de amostras de dados que lhes permitisse obter uma imagem válida do comportamento do consumidor. Seriam usados e processados 10% dos dados obtidos numa semana e os resultados obtidos eram aplicados aos restantes 90% da quantidade de

informação obtida. Era então possível analisar uma parte dos dados, escolher essa amostra, ver padrões no comportamento e depois fazer recomendações para o trabalho de marketing.

O que a Tesco aprendeu com os dados dos clientes

Em vez de construir o maior banco de dados possível, a Tesco optou por construir o menor possível que lhe desse a informação necessária. Simplesmente queria recursos que permitissem entender melhor o comportamento do consumidor e prever o que poderiam fazer no futuro. O Clubcard passou a ser um laboratório gigante de análise de comportamento do cliente. Os varejistas sempre tentaram modificar suas estratégias de preço e produto para saberem o que funcionava, mas agora a Tesco podia medir isso mesmo para cada uma de suas lojas. Quando algo estivesse sendo feito errado, eles saberiam em alguns dias. Quando algo que tivesse sido implementado localmente tivesse o resultado esperado, seria implementado a nível nacional.

O programa de fidelização da Tesco Clubcard é um caso de estudo na vertente de saber como lançar um programa ou iniciativa de marketing tão grande rapidamente, com eficácia e com um grande impacto. E essa é a verdadeira razão para a descrição detalhada deste programa neste documento, muito além da mecânica do cartão ou das vantagens oferecidas. Ele se tornou um sucesso rapidamente pelo seguinte:

- Momento: com o desafio da administração em lançar o programa rapidamente, a equipa ganhou a vantagem de ser o primeiro no mercado a fazê-lo;
- Simplicidade: o slogan do programa “*Save on your shopping today*” (Poupe em suas compras hoje) era o complemento perfeito para o slogan da empresa “*Every Little Helps*” (As Pequenas Coisas Ajudam);
- Controlo: a equipa inicial teve a liberdade de criar o programa com base nos dados obtidos no teste;
- Envolvimento: todos, até os trabalhadores de loja, estavam envolvidos;
- Preparação: tudo foi pensado, desde as linhas telefónicas de ajuda às estruturas de tecnologias de informação;
- Ambição: o Clubcard teve que ganhar a confiança dos shareholders e da administração e provar que funcionaria no longo prazo. Estabeleceu objectivos ambiciosos mas possíveis baseados no primeiro teste;
- Engajamento: a administração da Tesco esteve sempre entusiasmada e engajada no desenvolvimento do programa.

2.3 TOMADA DE DECISÃO, COMPORTAMENTO E PERCEPÇÃO DO CLIENTE

Como último elemento de pesquisa bibliográfica que dará suporte teórico ao desenvolvimento deste trabalho, será incluída agora uma componente de comportamento de cliente que o autor considera importante. E considera pois ao querer estudar qual o impacto que a percepção de relacionamento “cliente-rede varejista” tem na melhoria ou fortalecimento de relacionamentos para maior fidelização, tem que analisar quais as conceptualizações teóricas de autores acerca do tema. No final do trabalho, como foi referido, terá de se ter em conta a percepção do cliente para análise, debate e discussão de melhorias aos processos de fidelização, neste caso tendo como exemplo a Sonae MC, suas ferramentas e seus clientes.

De há alguns anos para cá que as empresas entenderam que é necessário entender as necessidades do cliente para o atender melhor. Já foi analisado anteriormente o desenvolvimento da prática de um Marketing de Relacionamento que ajuda a conhecer o cliente, mas nisso entra também então a componente de comportamento dele para depois se analisar a percepção que ele tem dos mais variados detalhes relacionados com a empresa. Sem esquecer que o cliente aquando da noção de que fará uma compra, toma essa decisão baseada em vários fatores, sendo que essa compra é a motivação dele e o facto de poder cumprir esse objetivo é o que dá sequência ao processo de tomada de decisão. O que será analisado de seguida é como é que ele se comporta e quais os fatores, até detalhar a percepção.

2.3.1 Comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor é definido por Engel, Blackwell e Miniard (2000) como sendo “aquelas atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo o processo de decisão que precede e segue estas ações”. Os mesmos autores defendem ainda que o comportamento do consumidor são as atividades mentais, físicas ou sociais que ele realiza para tomar a sua decisão de compra, querendo então comprar, pagar e usar determinados produtos ou serviços, sendo que o mesmo se aplica ao não-uso ou à não-compra.

Serão apresentados dois modelos sobre o processo de tomada de decisão do consumidor com uma explicação adequada. A escolha por estes dois modelos tem a ver com a plena integração no tema do trabalho.

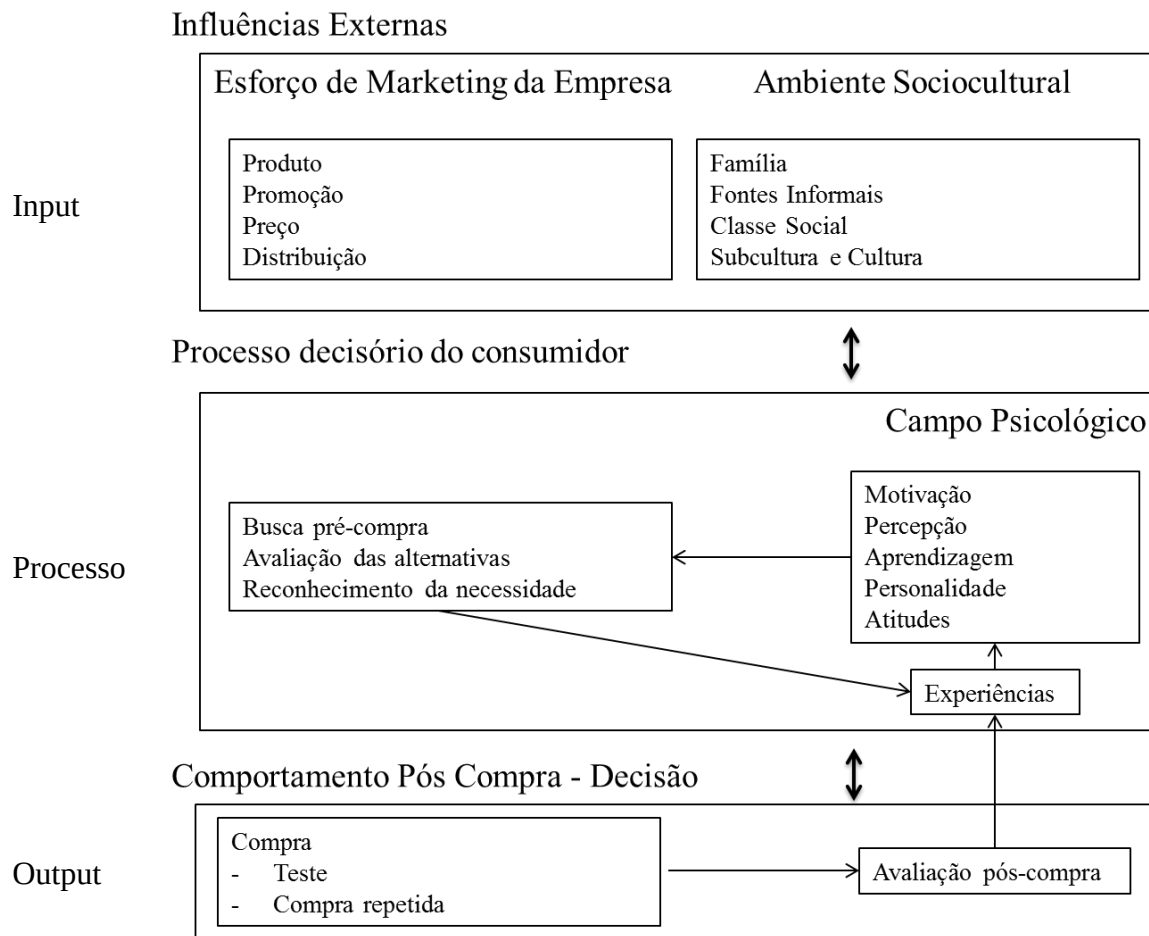


Figura 2: Modelo simples de processo de tomada de decisão do consumidor.
Fonte: SCHIFFMAN; KANUK, 2000.

Neste primeiro modelo, Schiffman e Kanuk (2000) explicam, através de conceitos psicológicos, os fatores que vêm influenciar esta tomada de decisão e o comportamento do consumidor. O modelo acima permite estudar a tomada de decisão do consumidor unindo conceitos psicológicos aos conceitos sociais e culturais. As variáveis de input que afetam o processo de tomada de decisão incluem os esforços de marketing, assim como as influências não comerciais do ambiente socio-cultural do consumidor. As variáveis do processo de tomada de decisão são influenciadas pelo campo psicológico do consumidor. A fase de output do modelo inclui a compra real e a avaliação pós-compra que terá impacto nas seguintes.

No enquadramento à pesquisa de campo será novamente apresentado este modelo com a aplicação ao caso estudado.

Antes de introduzir o próximo modelo, referir que Larentis (2012) considerando os autores anteriores mas também Solomon (2002) ou Sheth, Mittal e Newman (2001) refere que o comportamento do consumidor deve ser visto como algo que tem uma motivação, “que é um processo, inclui várias atividades, envolve diferentes papéis, é influenciado por fatores externos, difere entre pessoas e é complexo”.

Em primeiro lugar surge então essa motivação que é criada através de uma necessidade ou desejo, cria-se então um problema que tem que ser resolvido. Logo após, Larentis (2012) refere que é um processo pois acontece em etapas e em sequência, de forma continuada – o consumidor reconhece que tem o problema a ser resolvido, vai buscar informações sobre a melhor forma de o solucionar e avalia as alternativas. Depois de se decidir, efetua então a compra e consome o produto, sendo que esta sequência tem ainda um passo importante que é a avaliação pós-compra onde revela a satisfação ou insatisfação. O terceiro ponto mostra a diferença entre os papéis das pessoas envolvidas (quem compra pode não ser o usuário final) e no quarto ponto são referidos os fatores externos que influenciam o comportamento (como as ações de marketing, preço, comunicação e distribuição) – dentro dos fatores externos tem que se considerar ainda influências situacionais e as influências sociais. Os últimos dois pontos mostram que o comportamento de compra difere de pessoa para pessoa pois “não existem consumidores iguais” e que tudo o que foi anteriormente reflete a complexidade que a análise aos comportamentos traz para os gestores de marketing.

Para Kotler e Keller (2006) se o propósito do Marketing é atender as necessidades e desejos do cliente isso leva a dizer que é fundamental conhecer o comportamento dele. Philip Kotler elaborou o segundo modelo abaixo que apresenta os fatores externos e internos com que o consumidor se depara no seu processo de decisão:

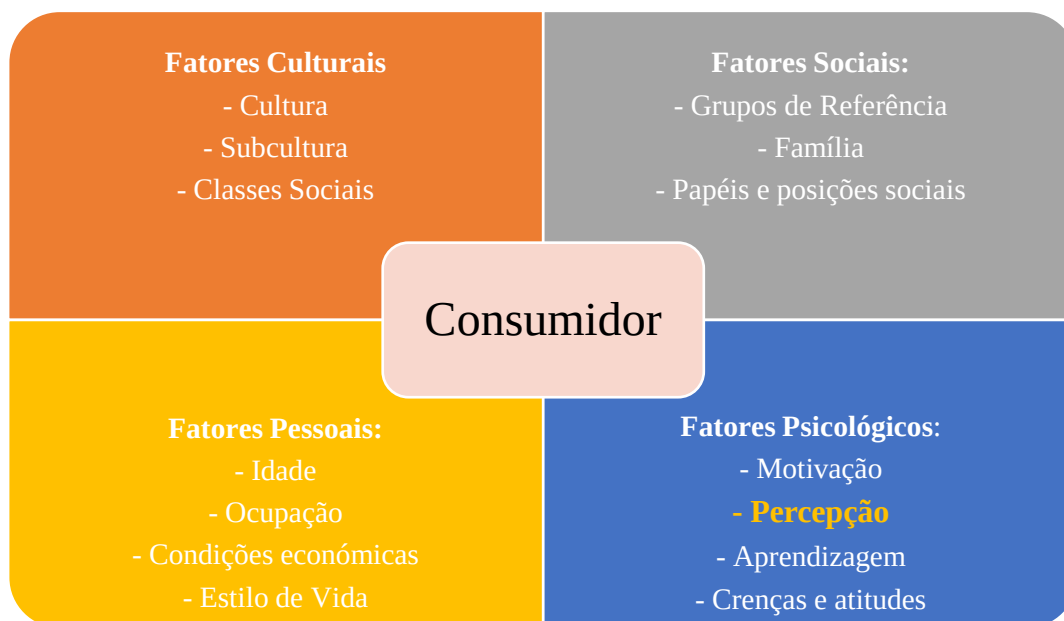


Tabela 5: Fatores externos e internos de influência no processo de decisão de compra
Fonte: adaptado de Kotler (página 163, 1998)

A atenção mais pormenorizada que será dada ao quadrante de fatores psicológicos, em particular à percepção, não retira a importância que o autor mantém no estudo dos outros

quadrantes para entender melhor o comportamento dos clientes. Mas, como já foi dito, pela finalidade deste trabalho, será neste tema que se seguirá o enquadramento teórico.

2.3.2 Percepção do cliente

A percepção está altamente relacionada com a psicologia, envolvendo processos mentais e memória. Como vimos acima, ela faz parte da componente do estudo do comportamento, pois este se dá pelas nossas interpretações da realidade, não pela realidade em si. Cada vez que o cérebro obtém novas informações a percepção se altera, fazendo com que, muitas vezes, um mesmo objeto seja “visto” de formas diferentes, dependendo das experiências de cada um: “embora o meio ambiente contribua significativamente para a percepção, aquilo que é percebido depende também de experiências, fisiologia e capacidades do sujeito que percebe”. (DAVIDOFF, 2001).

Algo que ajudará a estudar a percepção de relacionamento é a percepção visual. A visão é um dos sentidos mais importantes para o processo de percepção. Davidoff afirma que: “Olhos e cérebro trabalham para, a partir de dados sensoriais, extrair informações sobre o objeto” (DAVIDOFF, 2001).

Voltando atrás, no quadrante onde está inserida a percepção no modelo de Kotler (1998) existem, para além da percepção, outros fatores como a motivação, a aprendizagem e as crenças e atitudes.

Na motivação, para Schiffman e Kanuk (2000) há que ter presente que esta é a força que leva à ação pela identificação de uma necessidade não satisfeita. Kotler e Keller (2006, páginas 183-184) referem três teorias da motivação: de Freud, de Maslow e de Herzberg.

Em aprendizagem Kotler (1998) refere que “são todas as mudanças ocasionadas no comportamento de um indivíduo em função de suas experiências”. O reforço positivo ou negativo vai impactar após o uso na ideia pré-concebida que o consumidor tinha e torná-lo-á em aprendiz para compras seguintes.

Para as crenças Kotler (1998), “crença é um pensamento descritivo que uma pessoa sustenta sobre algo” e quanto às atitudes Solomon (2002), “uma atitude é duradoura porque tende a persistir ao longo do tempo”.

Focando em percepção será importante definir que para Kotler (1998) “percepção é a forma pela qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo”. Quando se fala em percepção não se pode esquecer que tanto

se pode falar de percepção comum de qualquer coisa no mundo, mas também percepção da comunicação (propagandas e publicidades) ou percepção de relacionamentos com as empresas. Hoje em dia, uma pessoa está exposta a centenas de propagandas no seu dia-a-dia, sendo que lhe chegam das mais diversificadas formas e de diferentes meios. Daí ser natural a impossibilidade de prestar a mesma atenção a todas elas e mesmo reparar em algumas delas. Mas os processos de percepção, ou como o consumidor responde perante elas, foram definidos por Kotler (1998) sendo que podem ser explicados da seguinte forma:

- Atenção seletiva: esta perspectiva pode delinear realmente quais os estímulos a que o consumidor responderá mais facilmente (aqueles relacionados com necessidades do momento ou que fujam muito da normalidade) mas também refere os estímulos rejeitados devido à não participação no mercado que o produz. Esta rejeição não acontece nos casos em que o consumidor não espera tal estímulo, tal como referido fogem da normalidade, mas se a mensagem é bem direcionada e impactante então ela vai se destacar no meio de tantas outras;
- Distorção seletiva: este ponto refere que o consumidor já tem uma ideia pré-concebida sobre algo e esta distorção seletiva é a interpretação de informações transformado em significado pessoal. O que defende é que ele reforça as suas pré-concepções (por já ser fã de certa marca apenas aceita os estímulos ou informações positivas ao invés de aceitar ou manter as negativas o que leva à distorção) – interpretação conforme intenções pessoais;
- Retenção seletiva: como foi visto no ponto anterior, ao reter apenas as informações que reforcem as suas crenças e preferências, ele retém seletivamente informações para que sejam usadas numa futura compra.

Os três pontos enunciados mostram uma grande parcela de “seleção” que o consumidor efetua ao ser impactado com tantas propagandas, mas há que ter em atenção que isso não quer dizer que ele escolhe não notar em todas: só lhe impactarão as que ele considera ter uma necessidade de momento ou, no caso disso não se verificar, aquelas que tragam mais apelo e que levem ao reforço de ideias positivas de marcas que ele já se considere fã ou à criação de ideias sobre marcas fora do seu espectro de atenção no momento.

Pelo estudo conclui-se que a percepção tem que ser considerada como uma parte fulcral do comportamento do consumidor pois ela impacta no processo de decisão de compra.

Saber qual a percepção do cliente sobre o relacionamento com as empresas pode ajudar a entender o que eles sentem, como responderão, se dão valor ou como melhorar ofertas. Será aliás aqui que o autor se apoiará para o seguimento do trabalho, como já foi delineado nos capítulos introdutórios.

Será que os clientes têm percepção que fazem parte de um relacionamento já estabelecido com certa marca ou empresa? E que importância dão a esse relacionamento? Por se tratar de algo menos tangível em relação ao que é a percepção de um objeto, estudar a percepção do relacionamento com a empresa trará desafios acrescidos no capítulo 5 dedicado à Pesquisa de Campo.

3 EMPRESA SONAE

Neste capítulo do referencial teórico dedicado à aplicação prática a uma empresa do setor, nomeadamente à empresa portuguesa mas multi-nacional chamada SONAE, serão utilizados, em grande maioria, os relatórios públicos da organização tais como a Brochura Institucional criada em 2010/2011 e os Relatórios de Contas dos anos 2012 e 2013 para melhor acompanhamento de histórico recente da operação empresarial.

Na verdade, SONAE é o nome da holding² que detém vários tipos de empresas nos mais diversificados mercados. O grupo nasceu então em 1959 sob o nome de “Sociedade Nacional de Estratificados”. Seu fundador foi Belmiro de Azevedo que atualmente é Chairman da empresa sendo que o CEO é seu filho, Paulo de Azevedo. Com o passar dos anos a empresa começa o seu crescimento natural baseado em boas práticas mercadológicas, integrações verticais noutros tipos de negócio onde essa diversificação acontece através da aquisição de outras empresas.



Figura 3: logo inicial da Sonae, retirado de <http://davidcaiadas.blogspot.com.br/2010/11/rebranding-grupo-sonae.html>, acessado em 21/06/2014

Os anos 80 trazem o grande acontecimento para a empresa, agora que será particularizado apenas a evolução e a história no mercado varejista alimentar. Essa divisão da empresa tem hoje em dia como desígnio Sonae MC. O estabelecimento de uma *joint venture* com o grupo francês *Promodès* em 1984 dá força a que um ano depois seja aberto o primeiro hipermercado em Portugal, mais propriamente em Matosinhos, cidade vizinha do Porto. Nasce então a marca Continente.

² Holding é uma empresa que possui a maioria das ações de outras empresas e que detém o controle de sua administração e políticas empresariais.

A partir desse momento na história a estratégia da empresa foi baseada no crescimento sustentado de suas lojas, com ocupação integral do território português (acabaram por nascer novas insígnias como o Continente Modelo e Continente Bom Dia para formatos menores – bem como o nascimento da Sonae SR para varejo não-alimentar e a Sonae Sierra para gestão de Shopping Centers).

Antes de detalhar com mais pormenor a operação de Marketing da Sonae MC e em particular de suas lojas Continente, cabe primeiro refletir sobre Missão, Valores e Estratégia Corporativa da Sonae como um todo, apresentando também resumidamente as outras divisões do grupo já referidas anteriormente.

Segundo sua Brochura Institucional, a missão da empresa é “criar valores económicos e sociais, levando os benefícios do progresso e inovação a um número cada vez maior de pessoas” (tradução livre página 18) e os valores que servem de guia ao trabalho da empresa e que melhor a definem são (tradução livre e adaptação da página 20 e 21):

- Ética e Confiança: o princípio fundamental de empenho na empresa é na criação de valores económicos baseados em princípios de ética e desenvolvimento sustentável com o objectivo de criar relações de confiança com seus *stakeholders*;
- Pessoas no centro do sucesso: os empregados são um fator distintivo nos mercados em que a empresa opera. Acreditando que desenvolvendo as competências e as capacidades de cada pessoa, e encorajando uma cultura interna que promova a meritocracia, desafios constantes e estar constantemente preparados para a mudança são os factores cruciais para atrair recursos humanos.
- Ambição: esta é a força que guia a empresa e está reflectida em todos os objectivos que são definidos dentro da mesma.
- Inovação: a alma do negócio sabendo que a aprendizagem vem do erro mas tem que se manter a atenção no facto de que saber balanceá-lo dentro de padrões normais é de extrema importância.
- Responsabilidade Social: grande preocupação com os não-privilegiados, o meio ambiente e o desenvolvimento de conhecimento humano.

- Cooperação e Independência: assume uma posição independente em relação ao governo central mas está aberta a cooperar com governos na medida de melhorias de legislação e do quadro social global.

Estes valores ajudam a definir qual a direção que a empresa quer seguir e o porquê de o fazer sendo que é baseado em três denominadores comuns: internacionalização, diversificação do investimento e utilização de competências adquiridas e da experiência já obtida na operação em Portugal (tradução livre e adaptação da página 24 e 25).

Como já foi definido que a Sonae é uma holding, contendo várias divisões internas para mercados diferentes, cabe agora dar uma noção de qual é essa estrutura:

- O *core business* da empresa tem a ver com o varejo: Sonae MC para o alimentar (que será o objeto de estudo deste trabalho) e a Sonae SR para o varejo especializado (onde entram lojas especializadas em esporte, eletrônica e moda – aqui entra uma grande fatia da internacionalização da empresa com presença em diversos países);
- As *core partnerships* da empresa são a Sonae Sierra para a gestão de shopping centers (a segunda maior fatia de internacionalização da empresa) e a Sonae com que “é um grupo integrado com uma grande diversidade de comunicações móveis, fixas e multimídia direcionada aos consumidores residenciais e empresariais em Portugal” (tradução livre e adaptado da Brochura Institucional página 31)
- Como negócios relacionados temos a Sonae RP para o “foco na gestão, desenvolvimento e valorização das propriedades dos imóveis de suas lojas e como suporte aos negócios da empresa e dos seus objetivos de crescimento” (tradução livre e adaptado da Brochura Institucional página 31) e a divisão de Investment Management para a gestão de investimentos da empresa.



Figura 4: perfil corporativo com logo atual da Sonae e suas divisões,
Fonte: adaptado da Brochura Institucional página 31

3.1 SONAE MC

Como objeto de estudo do trabalho será analisada a rede de varejo da Sonae MC, a marca Continente, onde será pretendido ter um conhecimento de como funciona sua estratégia de marketing relacionada com a ferramenta de fidelização que é o Cartão Continente.

Em tradução livre e adaptando da Brochura Institucional, a Sonae MC “é responsável pelo varejo alimentar na Sonae sendo hoje uma referência no mercado depois de ter causado uma verdadeira revolução nos hábitos dos consumidores e na balança comercial portuguesa com a abertura do primeiro hipermercado em 1985” (página 32). A Sonae MC reúne lojas de vários formatos dentro do varejo alimentar tendo então segundo o Relatório de Costas 2013 página 51:

- **Continente:** 40 hipermercados (localização central e mais de metade inseridos nos principais centros comerciais), com uma área média de cerca de 7.000 m² e uma média de Stock Keeping Units (SKUs) de 70.000. A área não alimentar (essencialmente bazar ligeiro e têxteis), representa menos de 15% do total das vendas;
- **Continente Modelo:** 118 supermercados (mais 6 em acordos de franchising), normalmente localizados em centros populacionais de média dimensão, com uma área média de 2.000 m² e com um número de SKUs bem acima dos concorrentes. Estes supermercados são baseados em localização e conveniência, com uma oferta de bazar ligeiro que representa menos de 10% das vendas (não existindo áreas de têxteis).
- **Continente Bom Dia:** 36 pequenas lojas de conveniência com uma área média de aproximadamente 986 m². Conceito renovado, baseado na variedade e qualidade de produtos frescos, ideal para compras diárias mais frequentes.
- **Meu Super:** 70 lojas alimentar locais franchisadas, com áreas entre 150 e 500 m², principalmente localizadas em áreas residenciais no centro de grandes cidades. A Sonae MC oferece aos parceiros apoio na gestão de loja, a garantia de um preço competitivo e o acesso à oferta das marcas próprias Continente, bem como outros produtos dos nossos fornecedores.

E em negócios adjacentes:

- **Bom Bocado:** 100 lojas (mais 2 em acordos de franchising), cafés e pequenos snack-bars. Variedade e qualidade com um serviço rápido e ótimo preço.

- **Book.it:** 18 Livrarias (mais uma em acordo de franchising), com uma oferta diversificada de papelaria e tabaco.
- **Well's:** 146 lojas dedicadas a produtos de farmácia, produtos de beleza, cuidados de saúde e bem-estar, óculos e serviços óticos.



Figura 5: logos atuais das lojas Continente, retirado de <http://www.hipersuper.pt/2011/03/14/retalho-alimentar-da-sonae-pertence-ao-continente/>, acessado em 21/06/2014

Como será debatido mais à frente neste documento quanto à utilização do Cartão Continente, várias destas lojas “especializadas” do varejo alimentar (Well’s, Book.it ou Bom Bocado) complementam os hiper ou supermercados Continente estando na maioria das vezes localizadas muito próximas dessas dentro da superfície comercial em questão.

Cabe agora ilustrar um pouco acerca de dados financeiros da Sonae MC nos últimos anos, para começar construindo uma ideia acerca das vendas de suas lojas. De há alguns anos para cá a Europa vem vivendo uma época de crise e de contração económica, e tendo alguns países como Grécia e Portugal sofrido bastante com essa situação.

Segundo o Relatório de Contas da Sonae de 2013, página 49:

“Durante 2013, a Sonae MC reforçou a sua posição de mercado em Portugal no retalho alimentar, com uma evolução de volume de negócios superior à média de mercado. O Continente é sem dúvida uma das marcas de maior confiança em Portugal (11 anos consecutivos eleita como Marca de Confiança) e aumentou a sua proposta de valor, oferecendo uma gama altamente diversificada de produtos a um preço justo.”

Ainda segundo o mesmo relatório, página 50, é referido um aumento do valor total de vendas, do volume de negócios, tal como é mostrado de seguida pelos gráficos:

“Em 2013, o volume de negócios da Sonae MC alcançou um total de 3.415 M€, 4,1% acima de 2012. Este aumento reflete não só a expansão seletiva da sua área de vendas (incluindo 17 novas lojas Continente), mas também o crescimento de 1,4% nas vendas no universo comparável de lojas¹⁰. Este crescimento é ainda mais notável se considerarmos o ambiente macroeconómico e o processo de ajustamento aos quais Portugal ainda se encontra exposto, com o PIB a descer 1,4%.¹¹ No 4T13, as vendas no universo comparável de lojas da Sonae MC aumentaram em 1,1%, o que adicionado à abertura de 7 lojas Continente levou a um aumento do volume de negócios de 5,5% quando comparado com o 4T12.”

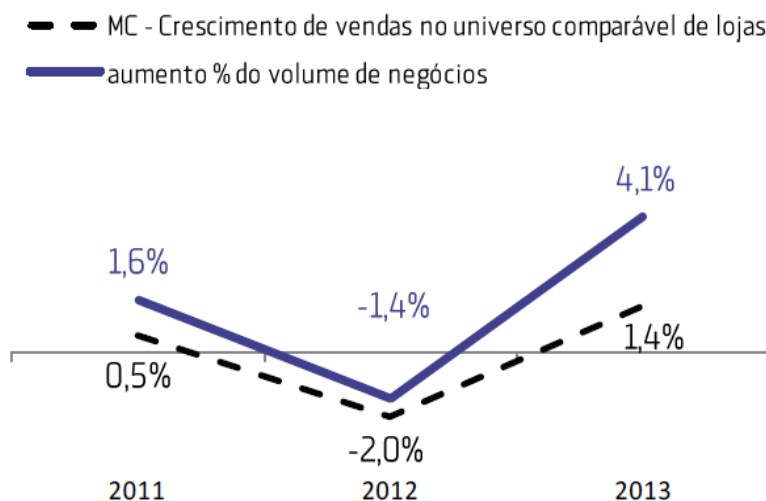


Figura 6: Percentagens de Vendas e Volume de Negócios em evolução anual, Fonte: Relatório de Contas de 2013 da Sonae, página 50.

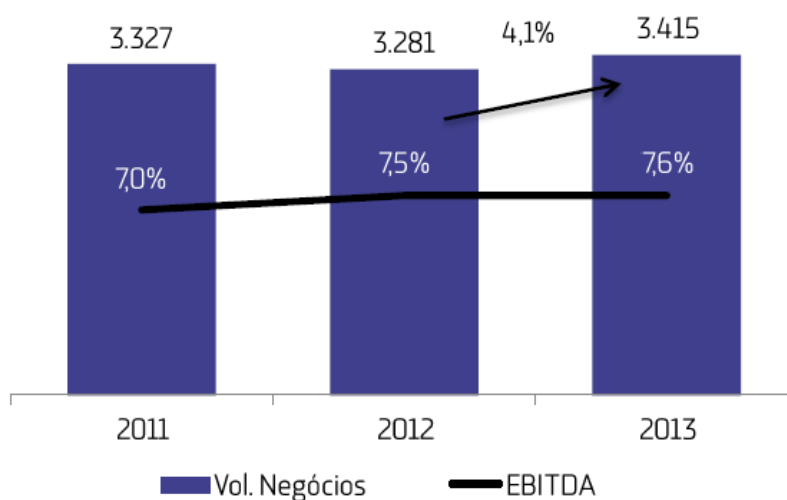


Figura 7: Valor de Volume de Negócios e percentagem de EBITDA em evolução anual, Fonte: Relatório de Contas de 2013 da Sonae, página 50.

O que fica como conclusão destes dados, e como é referido no relatório, é que apesar do período económico especialmente conturbado que se viveu em Portugal desde, pelo menos, 2010, a Sonae MC manteve as suas estratégias inovadoras e de investimento no mercado. Isso permitiu-lhe não só manter a posição de liderança como ainda reforçá-la como comprovam os dados de aumento de vendas e volume de negócios.

Como mensagem a reter fica também a questão de ser considerada uma Marca de Confiança há onze anos consecutivos, numa seleção feita pela revista Reader's Digest nas suas pesquisas anuais entre os leitores da mesma³, o que serve de introdução para o próximo sub-capítulo onde será detalhado o trabalho da sua ferramenta de fidelização.

3.2 LOJAS CONTINENTE E O SEU COMPOSTO DE MARKETING

O composto de Marketing mais conhecido e normalmente aplicado é o chamado de 4 P's que refere que utilizando quatro ferramentas de análise de marketing se consegue estudar e entender melhor a estratégia de uma determinada empresa:

4 P's do Marketing	Características
PRODUTO	Variedade, qualidade, design, características e serviços
PREÇO	Preço de referência, descontos, formas e prazos de pagamento
PRAÇA	Canais, locais, transporte
PROMOÇÃO	Propaganda, publicidade, marketing direto e relações públicas

Tabela 6: Os 4 Ps do Marketing, adaptado de Kotler e Keller (2005)

Como o objeto de estudo deste trabalho é o ramo varejista e no caso as lojas supermercadistas cabe agora identificar um composto criado por Parente (2000) que facilita o entendimento das funções que um gestor de marketing deste ramo tem de ter presente para enfrentar o mercado. Este composto surge naturalmente como derivação do mix clássico representado na tabela acima, sendo:

Composto Varejista	Características
MIX DE PRODUTO	Variedade de produtos, qualidade, serviços
PREÇO	Preços, créditos, benefícios/custos
PROMOÇÃO	Propaganda, publicidade, marketing direto e relações públicas
APRESENTAÇÃO	Loja, Departamentalização, Planograma
PESSOAL	Rapidez no atendimento, cortesia, qualificação do atendimento
LOCALIZAÇÃO	Canais, cobertura, locais, estoque, transporte, logística

Tabela 7: Os 6 Ps do Marketing de Varejo, adaptado de Parente (2000)

3.2.1 Mix de Produto

A constituição do mix de produto das lojas Continente difere entre insígnias. As denominadas Continente representam os hipermercados e assim uma maior gama de produtos

³ Esta seleção baseia-se em inquéritos de opinião direcionados a consumidores do país em questão sobre as marcas de confiança dos diversos setores de mercado.

desde os alimentares, não-alimentares, drogaria e por vezes com produtos de moda, enquanto que as lojas Continente Modelo e Continente Bom Dia, com dimensões mais reduzidas e em diferentes localizações (diferentes conceitos de loja também) por vezes não dispõem de tamanha diferenciação da linha de produtos.

Essa variedade de produtos, nos diversos segmentos, é constituída por produtos generalistas e das mais diversas marcas nacionais ou internacionais, sendo que também existe uma aposta muito forte na marcas própria e nas marcas brancas da empresa.

Dessa aposta em marca própria surge o primeiro momento em que é necessário referir a preocupação e aposta na Inovação no Retalho (varejo). Todos os anos a SONAE lança um livro onde compila todos os esforços de inovação do ano em questão em várias vertentes, desde Produtos e Serviços até Marketing e Processos. Nos livros de 2012 e 2013 é dedicado um espaço importante à inovação ligada aos produtos da Marca Continente, tendo o primeiro a seguinte referência:

“O Continente está sempre ao lado dos seus clientes, procurando apresentar novas soluções e propostas de valor, alargando a oferta.

Tirando partido de novos processos tecnológicos e industriais, foram ensaiadas novas soluções com parceiros de referência, tornando possível oferecer uma alargada variedade de produtos com a qualidade da marca.

Deste processo de inovação contínua destacam-se a máquina e cápsulas de café Continente, a seleção de presuntos regionais, a marca 50% Queijos & Presunto, a carne dos açores embalada em skin pack e a nova gama de produtos Fácil e Bom.

O Continente reforçou ainda o seu compromisso com a proteção do meio ambiente através do alargamento da gama Eco. Com esta nova gama de artigos de limpeza do lar disponibilizamos um conjunto de artigos ecológicos, eficazes e de agradáveis fragrâncias a preços muito competitivos. Graças às características de reciclagem e biodegradabilidade destes produtos o certificado Eco-Label está presente na maioria dos produtos.

A nova gama de produtos foi muito bem recebida pelos clientes, refletindo-se no seu excelente comportamento de vendas.” (in *Inovação no Retalho* '12)

No livro *Inovação de Retalho 2013* também se encontra a referência aos produtos Continente: “As famílias portuguesas contam com o Continente para experimentar produtos inovadores. Em 2013 foram muitas as novidades que os clientes puderam experimentar das quais destacamos pipocas, batatas fritas, iogurtes 100% fruta portuguesa e suplementos vitamínicos de marca própria.”

AZEITE É CONTINENTE
EMB.: 1 L

APENAS
€2,75
UNID.



IOGURTE LÍQUIDO/ LÍQUIDO
MAGRO É CONTINENTE
VÁRIOS SABORES, EMB.: 1 KG

APENAS
€1,79
UNID.



Figura 8: Exemplos de produtos de marca própria, retirados do folheto "O que rende é ir ao Continente" válido de 9 a 15 de dezembro 2014

mylabel
NOVIDADES
PARA
CELEBRAR

NOVIDADE MYLABEL
NOVIDADE DE NATAL

€5,99 Unid.
CONJ. MYLABEL
Linha & Alentejo, Cinto,
Inch. Gel de Banho 100 ml + Creme
de Corpo 50 g + Exfoliante 60 ml + Puff
Unid.

€6,99 Unid.
CONJ. MYLABEL
Banana & Ananás, Cinto,
Inch. Gel de Banho 120 ml + Creme
de Corpo 50 g + Exfoliante 120 ml +
Toal de Banho 50 g + Puff
Unid.

€4,99 Unid.
CONJ. MYLABEL
Mela Tera, Cinto,
Inch. Gel de Banho 2 x 120 ml +
Creme de Corpo 50 g + Puff
Unid.

€5,99 Unid.
CONJ. MYLABEL
Figo & Melancia, Cinto,
Inch. Gel de Banho 120 ml +
Exfoliante 120 ml + Creme de Corpo 50 g +
Toal de Banho 50 g
Unid.

Figura 9: Exemplo de página com produtos de marca própria My Label, retirada do folheto "Natal em Beleza" válido de 6 de novembro a 31 de dezembro 2014

SOBREMESA CONTINENTE
VÁRIOS SABORES, EMB.: 2 X 135 G
€5,52/KG



Figura 10: Exemplo de produto de marca Continente, retirado do folheto "O que rende é ir ao Continente" válido de 9 a 15 de dezembro 2014. Com exemplo de inserção do desconto em Cartão Continente

3.2.2 Preço

Quanto à variável preço existem alguns detalhes que são necessários considerar. Primeiramente é importante frisar que os preços podem variar de insígnia para insígnia tal como consoante a localização. Normalmente as lojas Bom Dia praticam preços um pouco superiores às duas outras pelo seu conceito de loja: menores e inseridos num bairro o que faz com que o mais importante passe a ser a sua localização e proximidade dos clientes.

Para além disso cabe agora referir um importante indicador na questão de preço: cestas básicas e cestas básicas de marcas próprias. A DECO, Associação Portuguesa de Defesa do Consumidor fundada em 1974 tem como função “prestar informação ao consumidor sobre os produtos e serviços existentes no mercado (características, funções, qualidade, segurança, preços, etc.) através das suas publicações periódicas” e:

“Apoiar o consumidor e realizar a mediação dos conflitos de consumo entre os consumidores e entidades reclamadas, procedendo a denúncias junto das entidades da administração pública competentes;

Reivindicar a adoção ou alteração de legislação necessária à defesa e proteção dos interesses dos consumidores, bem como o seu cumprimento e controlo;

Promover a educação do consumidor na escola para a formação de jovens consumidores mais críticos responsáveis e participativos e a educação do consumidor” (retirado de <http://www.deco.proteste.pt/informacao/associacao> acessado a 16/10/14)

No seu último estudo realizado a 26/06/14 às cadeias de supermercados, a DECO chegou às seguintes conclusões sobre preços:

TOTAL			MARCAS DE FABRICANTE E MAIS BARATAS		
PORTUGAL CONTINENTAL			PORTUGAL CONTINENTAL		
Jumbo	100	▲	Jumbo	100	●
Continente	103	●	Continente	105	▼
Continente Modelo	103	▼	Continente Modelo	105	▼
Lidl	104	▲	Lidl	106	▼
Pingo Doce	104	▼	Minipreço	106	▼
Intermarché Super	105	▼	Pingo Doce	107	▼
Minipreço	106	▼	Intermarché Super	109	▼
Coviran	109	▼	Meu Super	111	
Spar	110		Coviran	119	
Meu Super	111		Spar	122	
SÃO MIGUEL - PONTA DELGADA			SÃO MIGUEL - PONTA DELGADA		
Continente Modelo	100	▲	Continente Modelo	100	▲
Solmar	101	▼	Solmar	106	▼
Spar	101		Spar	111	
TERCEIRA - ANGRA DO HEROÍSMO			TERCEIRA - ANGRA DO HEROÍSMO		
Continente Modelo	100	▲	Continente Modelo	100	▲
Guarita	104	▼	Guarita	104	▼
FUNCHAL			FUNCHAL		
Continente Modelo	100	▲	Continente Modelo	100	▲
Pingo Doce	103	▼	Pingo Doce	106	▼
Spar	*		Spar	123	
Mais barato ● Mantém ▲ Melhorou ▼ Piorou			Mais barato ● Mantém ▲ Melhorou ▼ Piorou		

Figura 11: Preço comparativo de cesta básica, retirado de <http://www.deco.proteste.pt/alimentacao/produtos-alimentares/noticia/supermercados-jumbo-e-o-novo-lider> acessado a 16/10/14

Pela figura acima é notório que as lojas Continente mantêm uma excelente posição no ranking de preços da classificação da associação de defesa do consumidor mais prestigiada do país, aliando isso ao facto já referido de ser considerada Marca de Confiança há mais de uma década por esses mesmos consumidores no segmento de varejo, torna-a a principal referência no país.

3.2.3 Promoção

Como qualquer grande empresa, a Sonae em suas lojas Continente utiliza os mais variados mídias para transmitir promoções, campanhas publicitárias ou mesmo mensagens institucionais. Existe uma grande preocupação sobre o cross-mídia e a forma como se deve complementar o uso de diferentes meios de comunicação em variadas campanhas.

Em Setembro de 2014 o Continente estreou uma nova linha de comunicação com o slogan “o que rende é ir ao Continente”. Esta linha tem como objetivo enfatizar as parcerias que o Continente tem em vários setores de mercado, com descontos em Cartão Continente desde combustíveis à marcação de férias, estando presente em vários momentos da vida do cliente, mostrando-se como um importante parceiro na poupança e nos preços mais baixos.

O autor deste trabalho antes de trabalhar na equipa do Cartão Continente teve também uma experiência noutra equipa do Departamento de Marketing da Sonae MC: Folhetos e Publicações. Apesar de hoje em dia se viver numa época digital, em que os meios impressos (exemplo dos jornais impressos e suas versões digitais) decaíram de importância, nas lojas Continente os folhetos continuam tendo uma grande relevância ao estarem colocados na entrada das lojas para captar o máximo da atenção dos clientes para as promoções disponíveis nesse dia. Por essa mesma razão, será abaixo apresentado exemplo de capa de folheto das lojas Continente na época do Natal de 2014. Na capa desses folhetos sempre é decidido colocar os produtos com descontos mais impactantes e no interior existem as chamadas “mono folhas” que consistem em espaços vendidos a marcas com *layouts* decididos pela mesma que a adquiriu ou então é utilizada essa página para promoções especiais, como por exemplo colocar a maioria dos produtos com Desconto em Cartão na mesma página com chamadas de atenção especiais.



Figura 12: Capa do folheto "O que rende é ir ao Continente", válido de 9 a 15 de dezembro de 2014

Outro exemplo de promoção que a empresa faz tem a ver com o uso das redes sociais. Hoje em dia qualquer empresa tem que estar perfeitamente presente nas redes sociais mais utilizadas e além de divulgar marca e promoções, tem de acompanhar também as opiniões e necessidades dos consumidores. O exemplo escolhido para ilustrar um pouco o trabalho tem a ver com o canal de YouTube pelo fato de que muitos dos spots televisivos da empresa são colocados online e assim passam também a ser divulgados por outro meio: <https://www.youtube.com/user/continentept>. Como é visível, a nova inserção na *homepage* da página da marca é o foco das atenções sendo que a cor vermelha ajuda sempre no destaque pretendido.



Figura 13: Homepage do canal de YouTube do Continente, disponível em <https://www.youtube.com/user/continentept> e acessado a 22/12/2014

3.2.4 Apresentação

A apresentação das lojas Continente tem vindo a merecer especial atenção por parte dos serviços centrais da empresa ao longo dos anos, sempre tendo em vista melhorar a experiência do consumidor ao fazer as suas compras. Este ponto pode vir a ter muita importância quando for estudado em maior detalhe a percepção que o cliente tem do relacionamento com a empresa pois se ela trabalha para melhorar a sua apresentação, será que o consumidor entende isso como melhoria para si próprio que é fiel à marca ou apenas como melhoria geral?

O que o autor escolheu analisar para este trabalho é o projeto ainda em desenvolvimento por parte da empresa de criar um “Hiper do futuro”. Este é um projeto inovador que pretende melhorar a imagem da loja e torná-la mais atual e atrativa aos consumidores. Citando o livro “Inovação no Retalho ‘12”, publicado em Abril de 2013, e já referido no sub-capítulo de análise ao Mix de Produto, temos:

“O projeto Híper do Futuro acrescenta valor económico e emocional à experiência de compra, numa loja vista também como pólo social e cultural. Neste sentido, o ambiente é trabalhado para ser atraente e confortável, que estimule a compra e espelhe inovação.

A loja é pensada para proporcionar a “Experiência Híper”, cruzada com conveniência. Dá-se ênfase ao ambiente de frescos e, por outro lado, criar surpresa, diferenciação e funcionalidade na área não alimentar. Neste espaço renovado oferecemos aos nossos clientes melhor preço, gama e serviços. O desenho do espaço é marcado pelas tendências atuais ligadas aos mercados e armazéns tradicionais, às cores neutras dos materiais naturais, às linhas simples e grafismos urbanos.

De um modo geral, faz-se uma abordagem inovadora à questão da iluminação no sentido de destacar o produto e simultaneamente tornar o espaço mais confortável, pela redução de intensidade da luz nos espaços de circulação.” (in *Inovação no Retalho '12*)

Sobre este projeto “Híper do Futuro”, foi o projeto selecionado nos Sonae MC Innovation Awards 13 (prémios de Inovação internos) e tal está documentado em vídeo que pode ser encontrado no link <http://vimeo.com/79478969>. Na altura da atribuição do prémio o projeto piloto era na loja Continente de Cascais, com um extenso benchmark internacional, reformulação de todos os espaços da loja, foco na experiência do cliente, novos conceitos de loja dentro da própria loja e inovação na iluminação.



Figura 14: Snapshots (capturas de ecrã) retirados da visualização do vídeo sobre o projeto Híper do Futuro, situado em <http://vimeo.com/79478969> e acessado a 16/01/2015

No mesmo livro há ainda a referência para a alteração e adaptação às necessidades dos consumidores das lojas urbanas do Continente Bom Dia. Também estas lojas de dimensões mais reduzidas foram alvo de pensamento e debate para posterior aperfeiçoamento e fortalecimento da presença em meios urbanos e no setor da proximidade e conveniência:

“Para tal foi lançado um processo de reflexão, envolvendo um grupo multidisciplinar, que culminou com uma proposta de abordagem moderna e competitiva para o formato dos supermercados.

A mudança dos consumidores e dos seus hábitos de consumo originou a necessidade de criar um supermercado de proximidade, que respondesse aos novos padrões de consumo, refletindo igualmente a identidade da marca e os valores a ela associados: preço, promoções, contemporaneidade, variedade, qualidade e conveniência.

O público-alvo deste novo conceito é essencialmente um público urbano e ativo, com um estilo de vida preenchido e com pouco tempo livre. São clientes que procuram qualidade e variedade no produto, um serviço bom e rápido.

Pretende-se que cada loja se integre na malha urbana em que se instala e que tenha uma área de vendas entre os 1000 e os 1500m². A solução apresentada representa um novo formato no universo de retalho da Sonae MC e no panorama nacional, simbolizando uma eficaz inovação no campo do design e da experiência de compra, que se deseja fluída e rápida. Através de um ambiente acolhedor, conjugando a envolvimento dos mercados tradicionais com um espírito moderno e urbano, foi conseguida uma combinação entre o layout renovado com entrada pelos frescos, de leitura fácil e intuitiva, e um design contemporâneo, dois elementos essenciais para o sucesso deste conceito. Destacam-se as áreas da banca de peixe fresco, a cafetaria, a garrafeira e a higiene e beleza.

Este projeto foi levado a cabo com o envolvimento de todas as áreas da Sonae MC. O projeto multidisciplinar envolveu desde o início diversos ramos do negócio, do comercial ao operacional, e teve o total apoio da Comissão Executiva.” (in *Inovação no Retalho '12*)

3.2.5 Pessoal

Já foi referida a importância que a empresa dá aos seus colaboradores. Na verdade, na sua Brochura Institucional considera que os seus empregados estão no centro do seu sucesso e que o desenvolvimento das suas competências fará com que eles se tornem capazes de enfrentar todos os desafios e inovações do mercado moderno.

Isso mesmo deve ser inferido para toda a massa empregada da Sonae MC, desde os trabalhadores na caixa dos supermercados, aos repositores, aos trabalhadores em direções comerciais ou de marketing: o esforço conjunto de todos conduzirá a empresa pelos caminho que ela pretende trilhar no mercado varejista português, mantendo os valores da empresa centrados na ética e confiança com o cliente, com a ambição de melhorar os seus métodos de atendimento dos clientes e da população portuguesa.

3.2.6 Localização

O detalhe da localização tem uma vertente muito associada aos canais que estão disponíveis ao cliente para compras nas lojas.

A localização de lojas físicas depende muito de insígnia para insígnia. Já foi referido que as lojas dos hipermercados Continente apenas estão colocadas nas grandes cidades ou grandes aglomerações populacionais, as lojas Continente Modelo nas cidades limítrofes ou cidades médias de Portugal e as lojas Continente Bom Dia estão localizadas no centro urbano com o conceito de loja baseado na proximidade com os habitantes.

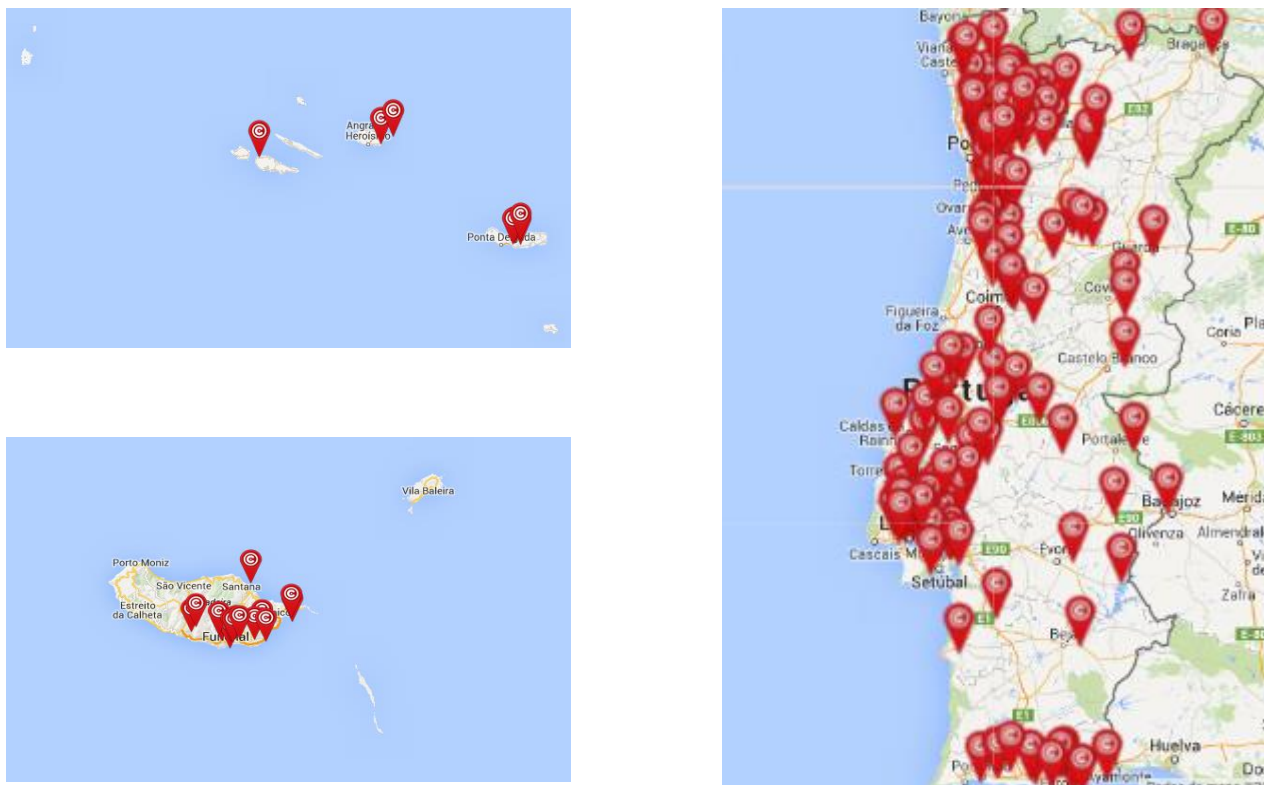


Figura 15: Localização de lojas Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia (todas representadas com o mesmo elemento), retirado de <http://www.continente.pt/pt-pt/public/generic/pages/Ourstores.aspx> acessado a 18/11/2014

A dificuldade em aglomerar num só mapa de Portugal todas as lojas Continente levou o autor a optar pela integração acima representada e disponibilizada publicamente pela empresa, para facilitar e resumir a ocupação territorial quase total.

Para além de lojas físicas existe ainda a componente Online do Continente. A empresa disponibiliza uma componente digital que permite ao consumidor realizar as suas compras no mundo cibernético dispondo assim de maior comodidade sem sair de sua casa, optando por receber as compras diretamente e podendo utilizar descontos da mesma forma que o fazia numa loja física. Disponível em <http://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/homepage.aspx>.

Para além do referido, a componente logística é também muito importante. A logística tem a ver com os processos que a empresa tem na produção e desenvolvimento dos produtos mas também com o fornecimento às lojas através de Centros de Fabrico e Entrepostos de Distribuição em locais centrais do país de modo a facilitar estes processos. Assim, a SONAE tem dois Entrepostos (um na Maia – Norte e outro na Azambuja – Centro e Sul) e tem ainda dois Centros de Fabrico (em Santarém – Carne e Peixe e em Ermesinde – Pão), tudo em Portugal Continental.

3.3 CONCORRENTES

No mercado português, a Sonae enfrenta alguns desafios colocados por concorrentes que vêm ganhando força nos últimos anos, conquistando pouco a pouco alguma quota de mercado e marcando uma posição de forte concorrência.

Tal como a empresa estudada, nos seus concorrentes encontra-se outro grande grupo empresarial português, o Grupo Jerónimo Martins, que também possui negócios no varejo alimentar e com marcas muito fortes como o Pingo Doce. Para além desse ramo de negócios, a empresa ainda se desenvolve nos segmentos de Indústria e de Serviços, tanto em Portugal como na Colômbia e Polónia.

A rede de lojas Pingo Doce é maioritariamente no formato supermercadista e está presente em zonas urbanas com cerca de 370 lojas em todo o país. O Pingo Doce tem evoluído ao longo dos anos passando de lojas essencialmente bairristas para uma marca conhecida pelos portugueses através da sua proximidade e confiança através do crescimento sustentado da sua reputação. Em 2012 absorveu as lojas Feira Nova que eram tidas como aquelas que mais concorriam com o género de lojas do Continente e assim passou então a contar com lojas um pouco maiores comparando com o panorama anterior.

Sabendo então que o Pingo Doce concorre no mesmo mercado que as lojas Continente, tem que saber reconhecer qual a postura com que o faz. Através de seu site institucional⁴ é fácil entender que possuem a sua proposta de valor bem definida, dando muita importância a Produtos Perecíveis, à Marca Própria e à Proximidade das lojas aos seus clientes.

O segundo dos grandes concorrentes que importa referir é pertencente ao grupo francês Os Mosqueteiros. Este grupo iniciou as suas operações em Portugal no ano de 1991 e tem em suas lojas Intermarché uma concorrência forte para as lojas do universo Sonae. As lojas são também num conceito geral e com os a linha de produtos muito variada, ainda mais pelo facto de que nos últimos anos a empresa abdicou de ter dois tipos de loja: Intermarché e Ecomarché para agora apenas se dedicar à junção das duas com um conceito mais abrangente mantendo então o nome da primeira.

Por último, mas também com uma posição forte no mercado e por isso constituindo uma forte ameaça para o Continente estão as lojas Jumbo, pertencentes ao grupo francês

⁴ <http://www.jeronimomartins.pt/negocios/distribui%C3%A7%C3%A3o-alimentar/pingo-doce.aspx> e acessado a 09/10/14.

Auchan. A primeira loja do grupo abriu em 1961 naturalmente em França e instalou-se em Portugal apenas em meados dos anos 90 apesar de que as lojas Jumbo (supermercados) já existiam no país mas pertencentes a outro grupo, o Pão de Açúcar. É então em 1996 que adquire esse grupo e atualmente, o Grupo Auchan assume a gestão da cadeia de hipermercados Jumbo e supermercados Pão de Açúcar em Portugal, constituída por um parque de 32 lojas e emprega cerca de 9.000 colaboradores.

Vale a pena referir qual a visão e valores pelos quais esta empresa se rege, tendo sempre em mente quais os da Sonae e suas lojas para efeitos comparativos. Segundo o seu site⁵, o grupo Auchan em Portugal mostra que a sua visão é: “Melhorar o poder de compra e a qualidade de vida do maior número de clientes, com colaboradores responsáveis, profissionais, apaixonados e reconhecidos” e que “as políticas e a forma de estar da Auchan assentam também em valores fortes e partilhados com todos:

- A confiança;
- A partilha;
- E o progresso.”



Figura 16: Logo institucional das redes de varejo Pingo Doce, Intermarché e Jumbo, respetivamente.

Abordando casos de programas de fidelização em redes de varejo e sendo estes os principais concorrentes das lojas Continente (não esquecendo obviamente outros concorrentes diretos ou indiretos das várias insígnias associadas ao Cartão Continente) é importante referir se existem nestas redes algum programa de fidelização com cartão.

O Pingo Doce, em parceria com a rede de postos de gasolina BP, oferece aos seus clientes o cartão Poupa Mais. O Intermarché oferece o cartão Poupança que funciona também como um mecanismo de fidelização baseado na acumulação de valores monetários de descontos em compras para compras futuras. O Jumbo tem o cartão Jumbo Mais que funciona mais como um cartão de crédito associado a uma conta bancária que o cliente pode utilizar

⁵ <http://www.auchan.pt/CMS/Grupo/Pages/AHistoriaVisao.aspx> acessado a 03/11/14

nas lojas Jumbo, fazendo compras e acumulando descontos em produtos definidos pelas lojas diretamente nessa mesma conta.

4 PROCESSO DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO DA SONAE – CARTÃO CONTINENTE

Em Portugal, quando se fala em Cartão Continente fala-se de um marco no varejo. Foi esta ferramenta que revolucionou grande parte do panorama mercadológico no país e que se tornou um caso de estudo internacional. E isso mesmo está referido no Relatório de Contas de 2013 na sua página 37:

“O Cartão Fidelidade Continente é caso de estudo em todo o mundo e ainda não atingimos todo o seu potencial. Ano após ano somos surpreendidos pelos resultados surpreendentes deste projeto inovador utilizado por 3,4 milhões de clientes, dos 4 milhões de casas em Portugal.

O cartão Continente é uma forma de mostrar aos nossos clientes o nosso verdadeiro compromisso com a poupança das famílias e oferecer-lhes os melhores produtos aos melhores preços.”

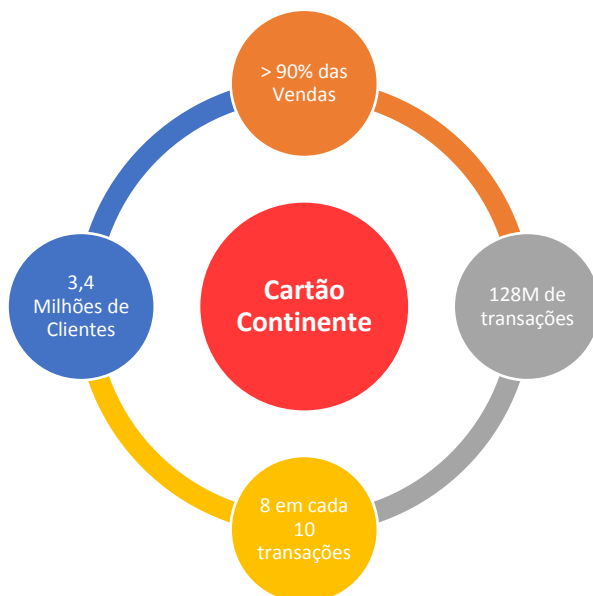


Figura 17: Cartão Continente em poucas palavras, adaptado do Relatório de Contas 2013, página 37



Figura 18: Cartão Continente na sua imagem atual.

Mas como funciona, afinal, o Cartão Continente (de agora em diante ocasionalmente referido por “CC”)?

As descrições seguintes têm mais a ver com conhecimento através de experiência profissional do autor na empresa e dados fornecidos pela mesma, e por isso serão usadas apenas algumas referências teóricas ou bibliográficas.

Aquando da adesão ao programa de fidelização do CC, o cliente preenche um formulário que lhe confere a posse de um cartão-matriz e dois cartões “porta-chaves” todos ligados à mesma conta. Esse cartão passa a ser aceite em todas as lojas Continente bem como em todas as insígnias associadas à empresa ou ao programa e que possam vir a ter associação futura. Este facto é muito importante porque possibilita um *cross-branding* entre as marcas da Sonae e proporciona ao cliente opções de compra e utilização de descontos acumulados muito grandes. A forma como o Continente utiliza ou não esta possibilidade de criar uma maior ligação entre as suas marcas e aproveitar para criar campanhas e fidelização para todas elas será discutida de forma subjetiva pelo autor nas conclusões deste documento. Mesmo assim, atualmente o cartão passa a ser a principal ferramenta de oferta promocional ao cliente para que este possa usufruir de todas as vantagens do programa de fidelização.

Tendo em conta um exemplo de situação de compra, facilitando o entendimento da mecânica simples do CC:

- Cliente com Cartão Continente efetua suas compras numa loja Continente ou associada (inclui Continente Online onde o serviço também é disponibilizado);
- Um produto custando 1€ está marcado em promoção como “50% de desconto em cartão”;
- O cliente na caixa de pagamento, apresentando o seu CC e passando esse produto, automaticamente acumula 0,50€ no seu cartão, pagando nesse momento a totalidade do preço do produto.
- O saldo que acumulou no CC (os 50 cêntimos referidos) podem ser utilizados livremente em qualquer compra nas lojas Continente ou associadas no dia seguinte ao da compra.

É importante referir três pontos dos Termos e Condições⁶ do programa de fidelização que apesar de não estarem diretamente ligados à mecânica de ofertas de vantagens ao cliente,

⁶ https://www.cartaocontinente.pt/PaginasPublicas/termos_condicoes.aspx acessado a 04/11/14

são fulcrais para o bom funcionamento do mesmo. As outras condições são igualmente importantes as quais podem ser encontradas em rodapé.

- O Continente reserva o direito de decidir sobre quais as campanhas associadas ao programa de fidelização e a estabelecer as suas regras de funcionamento.
- O Continente reserva ainda o direito de cancelar, alterar ou substituir o programa, devendo comunicar aos seus clientes com a devida antecedência.
- O saldo do Cartão Continente nunca será convertido em dinheiro.

É desde já evidente que esta estratégia pretende criar uma fidelização rápida e duradoura, pois como se percebe requer sempre uma compra futura para poder tirar benefício do programa, isto é, do valor acumulado de descontos em Cartão Continente.



Figura 19: Exemplo do díptico utilizado pelo Continente para definir produtos com Desconto em Cartão

4.1 EXEMPLO DE CAMPANHA PROMOCIONAL EM CARTÃO CONTINENTE – MAILING

Como já foi referido, o Cartão Continente é a ferramenta principal para as ações de marketing das lojas Continente e outras associadas sempre tendo em vista a fidelização dos clientes. Assim, é importante ilustrar um exemplo de campanha específica que o departamento de Marketing da Sonae MC desenvolve e de que é exemplo o mailing periódico com ofertas enviadas para os clientes portadores de Cartão Continente.

A escolha do autor foi também baseada em conhecimento de trabalho e envolvimento posterior na produção e divulgação desta campanha. Perante a imensidão de campanhas e do uso que é feito desta ferramenta de marketing, a escolha foi baseada no fato de que no trabalho de operacionalização para esta ação, são postas em prática várias das referências contidas na revisão da literatura já efetuada para estudar os programas de relacionamento e fidelização. Infelizmente, não será possível detalhar com toda a especificidade as

metodologias internas por questões de confidencialidade. Ainda assim, a descrição e imagens ajudarão a entender alguns processos e finalidades.

Esta campanha direccionada a clientes portadores de CC pressupõe um bom conhecimento do comportamento do consumidor na medida em que os cupões de desconto em determinados artigos são escolhidos tendo em conta padrões de compra, para além de exigências comerciais internas da empresa. Isso leva a que cada cliente receba um determinado número de cupões de desconto em diferentes categorias de artigos e que pode acumular esses valores no seu Cartão para futuras compras. O PDF de exemplo de um mailing pode ser encontrado no Anexo 1.



Figura 20: Exemplo de cupão de desconto incluído no mailing enviado a clientes portadores de Cartão Continente

No layout destes mailings constam sempre secções com mensagens promocionais adequadas à altura do ano. Normalmente acima dos cupões existe sempre uma inserção desse género sendo que no verso dos mesmos estão as condições de utilização. Outro detalhe importante tem a ver com a maioria de cupões ser para utilização em lojas Continente mas haver sempre espaço para ofertas de lojas associadas ao programa de fidelização, já que os valores acumulados podem ser utilizados nessas lojas. Cada cupão tem uma data de utilização e assim o cliente pode utilizá-lo numa compra no número de unidades de artigo que pretenda desde que estejam inseridos na categoria presente na descrição de cada cupão.

Para o departamento de Marketing da Sonae MC, para além do trabalho de estudo do cliente, vem também associado um trabalho de operacionalização desta campanha onde é preciso assegurar através de testes a funcionalidade de cada cupão e cada código de barras antes do envio aos clientes, e ainda a ligação com gráficas para que não ocorram falhas. Falando em 3 milhões de clientes portadores de Cartão Continente, com este tipo de campanha a ser enviada para quase todos, é imperativo que o controlo de qualidade e prevenção de falhas seja feito com todo o rigor para que não se corra o risco de enviar aos clientes cupões com ofertas que no momento da compra não funcionem.

A retirar como conclusão, ainda que a descrição tenha sido breve pelas razões indicadas no primeiro parágrafo, é o fato de o trabalho de *back-office* de estudo de padrões de comportamento do cliente permitir ao departamento de Marketing e às equipas do Cartão Continente, juntamente com direções comerciais, oferecer aos clientes descontos em artigos relacionados com a sua vida e promover a fidelização, utilizando a principal ferramenta de marketing da empresa. A questão a analisar no capítulo seguinte será de entender se o cliente tem percepção disto mesmo e que importância dá a esse fato para continuar comprando nas lojas Continente.

5 PESQUISA DE CAMPO

O objetivo principal deste trabalho é “identificar, analisar e discutir melhorias aos processos de relacionamento e fidelização no mercado do varejo supermercadista”. Para os objetivos mais específicos ficaram definidos: “refletir sobre as percepções dos consumidores aquando do processo de relacionamento e fidelização” e “estudar metodologias utilizadas pelas redes de varejo nos seus departamentos de Conhecimento de Cliente e suas ferramentas de fidelização para procurar possíveis erros que impactem na percepção dos consumidores”.

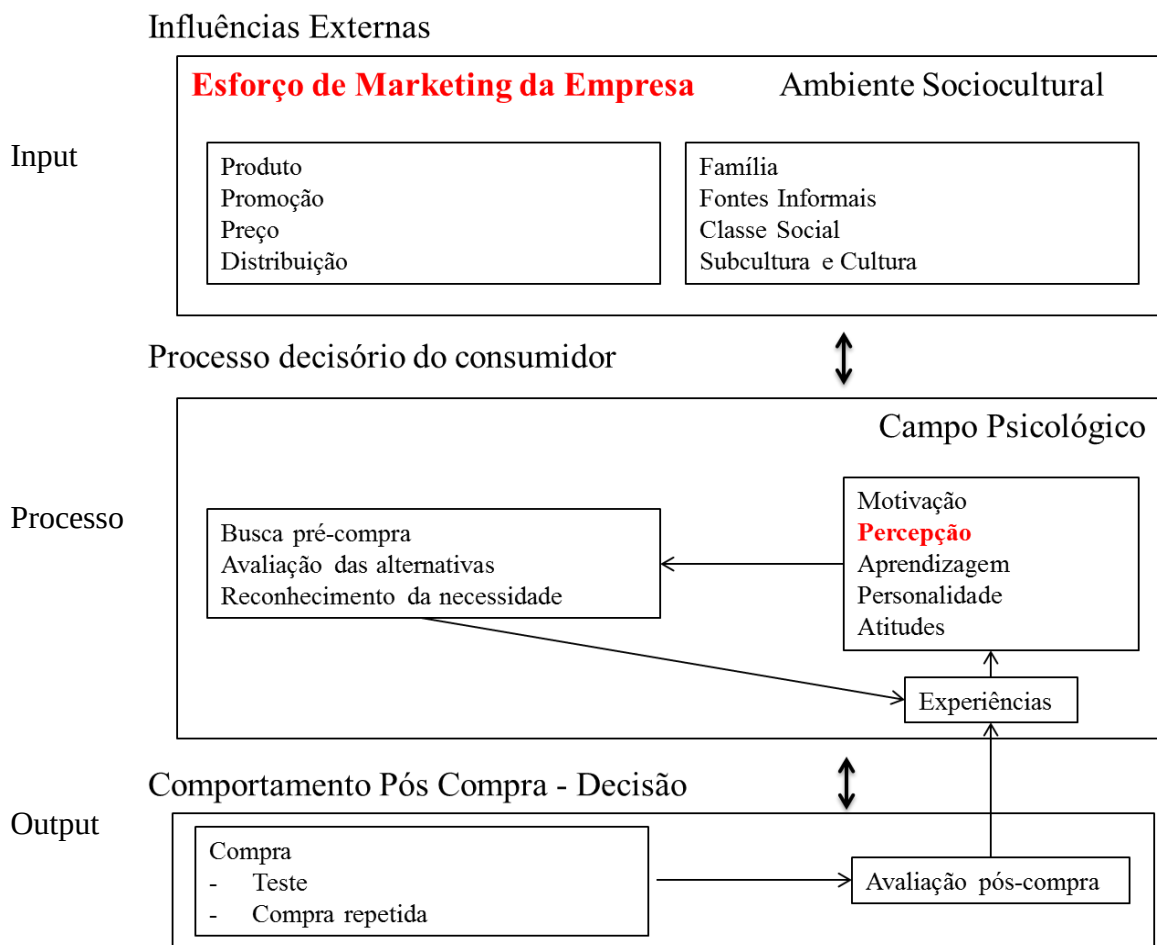


Figura 21: Modelo simples de processo de tomada de decisão do consumidor. Fonte: SCHIFFMAN; KANUK, 2000.

O modelo acima, já apresentado anteriormente, tem agora assinaladas as duas vertentes mais importantes para este estudo. No esforço de marketing da empresa estará incluído o trabalho de conhecimento do cliente e desenvolvimento do programa de fidelização; enquanto que no campo psicológico está a percepção que é o foco central do trabalho, com ligação aos outros elementos, como por exemplo, a motivação.

Como foi referido na introdução e justificativa deste documento, algo que não pode ser omissa é que a percepção do cliente é subjetiva e pessoal, cada um terá os seus critérios

(ainda que talvez o faça inconscientemente) para julgar algo - neste caso o desenvolvimento da fidelização à empresa - como apropriado ou não. Isto traz um desafio acrescido para a continuidade deste trabalho e mesmo para o trabalho das empresas: cada cliente vê o mundo à sua maneira e considera as suas necessidades como as mais importantes. Isso quer dizer que percepção do mundo à sua volta ou de objetos sempre existe, mas como se processa a percepção de um relacionamento “cliente-rede varejista”? Será que existe essa percepção?

A percepção ocorre através daquilo que já foi exposto no capítulo que lhe é dedicado: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva. Para além disso, importa referir a componente de Percepção Visual onde estão inseridos os estímulos visuais que ajudam o cliente a formar ou manter uma ideia sobre determinada marca. Aliando isso a experiências passadas junto da empresa, memórias de factos anteriores e motivação consequente, como é que a percepção impacta no desenvolvimento de uma boa relação e na manutenção da fidelização?

Ao fazer um Estudo de Percepção quer-se-á trazer a percepção de outra pessoa (neste caso o cliente) sobre o trabalho que a empresa realiza e fornecer um *feedback* para aperfeiçoar suas futuras ações. Esta é, aliás, a finalidade que se espera atingir com este trabalho.

5.1 FASE DE PREPARAÇÃO

Com a pesquisa bibliográfica e o trabalho de detalhar a empresa, a chamada pesquisa qualitativa, conseguiu-se obter uma ideia mais concreta sobre o segundo dos objetivos específicos, principalmente em ter presente quais as principais estratégias e metodologias mais usadas pelas empresas de varejo.

Para a metodologia quantitativa, com a recolha de dados, pretende-se a obtenção de resultados para investigação do tema, terminado depois com a análise e apresentação de opinião final sobre a soma das partes qualitativa e quantitativa.

Na fase preparatória dos inquéritos, ou da pesquisa de campo, continua faltando a problemática que o autor quer estudar e que vem preparando com noções teóricas nos capítulos anteriores: **qual é, se é que existe, a percepção que o cliente tem sobre os programas de fidelização, em particular do Cartão Continente?** Será que os clientes têm percepção que fazem parte de um relacionamento com a empresa? E que importância dão a isso mesmo? Esta problemática será analisada através de observação direta em loja e por

inquéritos aos clientes da rede Continente, portadores do Cartão Continente (CC). Este inquérito pretende ser simples e direto sobre as opiniões dos clientes acerca de alguns aspectos relacionados com a empresa mas mais particularmente acerca das funcionalidades do CC e das ações promocionais relacionados com o mesmo.

A questão de elaborar a problemática traz também a necessidade de preparar as hipóteses. As hipóteses foram referidas no capítulo 1.4, com o novo apontamento referido nos 3 pontos acima, sendo elas:

Hipótese A: Clientes com percepção negativa sobre o trabalho das redes de varejo no processo de fidelização

Hipótese B: Clientes com aceitação total das ofertas direcionadas pelo departamento de Conhecimento de Cliente das redes de varejo

Hipótese C: Metodologias erradas nos processos internos das redes de varejo / departamentos de conhecimento de cliente.

Hipótese D: Metodologias corretas nos processos internos das redes de varejo / departamentos de conhecimento de cliente.

A mecânica de confirmação ou negação das mesmas será realizada através dos pares AB e CD para que, idealmente, se estabeleça apenas uma hipótese de cada par. Os inquéritos servirão mais concretamente para obter uma ideia acerca do par AB (clientes com percepção do relacionamento e com opinião sobre o mesmo). O segundo par CD tem mais a ver com o estudo já realizado sobre a bibliografia dos temas mas ainda assim será provável obter algumas opiniões dos consumidores acerca das metodologias promocionais e de fidelização caso eles tenham percepção das mesmas. Não obstante referir que as hipóteses C e D se referem a processos internos mas ainda assim, e falando de percepção de cliente, é importante saber se eles têm ou não alguma ideia do trabalho realizado internamente.

Mesmo não estando assumido nestas hipóteses, a possibilidade de não haver percepção sobre o relacionamento também será tida em conta para a análise e discussão de resultados.

O tipo de pesquisa de campo será dividido em duas partes, com a intenção única de obter **dados primários**, isto é, coletados especificamente para esta pesquisa de campo:

- A primeira de **observação direta** a clientes na entrada de loja perante folhetos ou banners promocionais. Esta fase é muito importante e será realizada para ter uma simples ideia sobre o comportamento do cliente.
- A segunda serão os **inquéritos**, maioritariamente de questionário fechado, com casos abertos oralmente e provavelmente uma pergunta aberta caso se confirme a hipótese desejada.

Fica faltando somente definir a localização e o público-alvo. Quanto à primeira, será escolhida a loja Continente Norteshopping (que representa a maior e mais inovadora do Norte do país) para a fase de observação direta e uma parte dos inquéritos, sendo que o restante dos inquéritos serão feitos aleatoriamente à população (com foco para população dos arredores da cidade do Porto), com o intuito de que poderão responder de forma diferente perante as promoções da Sonae MC.

O público-alvo desta pesquisa serão os clientes do Continente na loja prestes a realizar uma compra e preferencialmente os que possuam Cartão Continente. Na realização dos inquéritos, este segundo fator ajudará a prosseguir para as perguntas mais relacionadas com o tema pois serão esses os que mais se enquadram nas intenções do estudo e os verdadeiros alvos das ações de fidelização. Ainda assim, aos inquiridos que não possuam CC será sempre questionado qual a razão e a opinião breve sobre o mesmo, tal como veremos na apresentação do esquema do inquérito em seguida.

Sobre o público-alvo, importa também referir o tamanho da amostra (fica já definido que se tratará de um subconjunto da população total) e o seu tipo: “após ter circunscrito o seu campo de análise, deparam-se três possibilidades ao investigador: ou recolhe dados e faz incidir as suas análises sobre a totalidade da população coberta por esse campo; ou a limita a uma amostra representativa desta população; ou estuda apenas algumas componentes muito típicas, ainda que não estritamente representativas, dessa população.” (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1992).

Para esta pesquisa o autor definiu que o tipo de amostra seria não probabilística, onde nem todos os elementos têm a mesma chance de ser selecionados, já que a amostra foi definida por critérios escolhidos por ele (o fato de ter de limitar o número de lojas estudadas a apenas uma influenciou esta decisão). Apesar de no momento da observação e inquéritos nas lojas todos os elementos possam ser alvo da pesquisa, por não se conseguir abranger a pesquisa a um número bem mais considerável de lojas e públicos levou à tomada desta

decisão. Os resultados serão considerados de igual forma na análise e na apresentação da opinião final sobre o tema estudado ao longo do documento. A vontade do autor é que a soma das duas partes da pesquisa de campo, tanto os inquéritos como a observação direta, represente o mais e melhor possível o conjunto da população cliente das lojas Continente.

“Como pode o estudo de uma parte fornecer um referencial seguro do todo? A chave para decifrar este enigma é a representatividade. A amostra representa a população se a distribuição de algum critério é idêntica tanto na população quanto na amostra. Os parâmetros de uma população são calculados através das estimativas observadas na amostra.” (BAUER e AARTS, 2002). A partir desta frase foi construído o modelo para que os resultados obtidos na curta pesquisa de campo tenha o máximo de representatividade.



Figura 22: Modelo explicativo da mecânica da pesquisa de campo e sua representatividade

5.1.1 Observação direta

Na observação direta o investigador recolhe diretamente as informações, sem que haja intervenção dos sujeitos observados. Define os indicadores pertinentes e constrói as Grelhas de Observação, realizando o conjunto das operações através das quais o modelo de análise (constituído por hipóteses e conceitos) é submetido ao teste dos fatos e confrontado com dados observáveis. A sua aplicação pressupõe também um conjunto de questões às quais se deve ter resposta para que a obtenção dos dados seja o mais confiável e relacionado com o pretendido possível.

A primeira tem a ver com o que é que se pretende observar. A resposta a esta pergunta é construída através do que já foi estudado anteriormente. Pelos objetivos, revisão da bibliografia, hipóteses e todo o desenvolvimento deste documento sabemos que os dados que se pretendem obter têm que ver com a Percepção do Cliente sobre os programas de fidelização, em particular do programa Cartão Continente, e as metodologias internas da

empresa no trabalho de marketing relacionado com o relacionamento com o cliente. Resumidamente, tentar entender se o cliente molda seu comportamento ao ter a percepção sobre os tais elementos relacionados com o programa de fidelização.

A segunda questão tem a ver com o público-alvo da observação, momento e lugar em que é realizada. Aqui a resposta é simples pois será o mesmo que já foi definido mais acima, o mesmo para toda a pesquisa de campo: clientes efetuando compras em lojas Continente (preferencialmente os que possuam Cartão Continente, ainda que nesta técnica de observação seja impossível obter esta especificidade devido à não-interação com o público) sendo que a loja Norteshopping foi a escolhida para o efeito.

A terceira questão tem a ver com o “como será observado?”. Antes da pesquisa será elaborada uma simples Grelha de Observação, pensada para obter os dados necessários, e depois partir-se-á para a recolha dos mesmos.

Grelha de observação direta em loja				
	Observado?		Frequência do acontecimento	Notas do autor
	Sim	Não		
Leitura de folhetos promocionais				
Adequação das compras à leitura dos folhetos				
Percepção de banners promocionais Cartão Continente por toda a loja				
Percepção de inserções "Desconto em Cartão" junto aos produtos				
Elementos adicionais observados	X	X	X	

Tabela 8: Layout da grelha de Observação Direta, criada pelo autor e utilizada na pesquisa de campo feita em loja.

Esta técnica de pesquisa, como outras em sociologia, apresenta vantagens e desvantagens que devem ser consideradas ao aplicá-la. É útil para descobrir novos aspectos do problema, formular as hipóteses e tomá-las como ponto de partida para a análise posterior de forma mais direta, possibilita a obtenção de dados sem interferir no comportamento e por conseguinte sem criar uma ideia prévia na mente do sujeito alvo da pesquisa para que este

molde, ainda que possivelmente de forma ténue, o seu comportamento e opinião. Por outro lado, esta técnica traz uma visão distorcida que pode ser gerada pelo envolvimento do autor no tema e levando a uma representação parcial da realidade, para além de que a duração dos acontecimentos é variável dificultando a coleta de dados e que esses devem ser bem registrados para não depender apenas da memória do autor.

5.1.2 Inquérito

A principal preocupação do autor ao fazer o inquérito é de incomodar o menos possível os clientes das lojas Continente e por isso a maioria das perguntas é fechada com apenas “Sim” ou “Não” como hipóteses e seguindo-se algumas perguntas abertas a uma opinião mais alargada por parte do inquirido apesar de que preferencialmente seja sucinta. De seguida está apresentado o esboço do inquérito:

1- Possui Cartão Continente? SIM ou NÃO

Se a resposta for “sim” à pergunta 1,

- Considera que o CC é a maior razão para continuar a fazer compras em lojas Continente? SIM ou NÃO
- Quais considerava, no momento da adesão, serem as principais vantagens do CC?
- Quais considera, agora, serem as principais vantagens ao possuir um CC?
- Adequa as suas compras aos produtos que estão marcados com "Desconto em Cartão"? SIM ou NÃO
- Recebe o mailing com cupões de desconto em sua casa? SIM ou NÃO
- Considera adequadas a si as ofertas contidas no mailing? SIM ou NÃO
- Existe algum elemento visual que associe diretamente às lojas Continente?
- Revê-se na maioria das ações promocionais e ofertas disponibilizadas pelo Continente? Se não, o que alteraria?
- E para finalizar, qual a sua opinião acerca do trabalho de Marketing do Continente, em termos de publicidade?

Se a resposta for “não” à pergunta 1,

- Porque não possui?

- Existe algum elemento visual que associe diretamente às lojas Continente?
- Qual a sua opinião acerca das funcionalidades do CC?

O layout de impressão do inquérito pode ser encontrado no Anexo 2.

5.2 FASE DE REALIZAÇÃO

Com o objetivo de obter autorização para realizar uma parte da pesquisa em lojas Continente, foi necessário um estrito alinhamento com a Direcção de Estudos do Mercado da Sonae MC. Tanto para a conclusão do layout de impressão como para a comunicação às lojas, foram necessárias várias trocas de email para que tudo ficasse fechado com o devido rigor.

Ainda antes do começo dos inquéritos ficou definido que deveriam ser feitos nas linhas de caixa antes do cliente fazer o pagamento, abordando-o pessoalmente mas com o autor apontando as suas respostas, explicando do que se trata o estudo, quais os objetivos e o porquê de o realizar. Para além disso, o anonimato das respostas seria lhes assegurado antes da elaboração dos mesmos e qualquer dúvida ou mau entendimento de qualquer questão seria prontamente explicada de forma mais simples.

Ficou então inicialmente definido que a observação direta e os inquéritos seriam realizados no dia 14/01/2015 na loja Continente de Matosinhos. Se existisse a necessidade, por várias razões, como por exemplo a fraca adesão, de marcar mais um dia de inquéritos então a comunicação com a Direcção de Estudos de Mercado seria retomada com esse intuito.

5.3 FASE DE SÍNTESE

Nessa fase importa reunir todos os documentos obtidos (desde inquéritos respondidos a blocos de notas tiradas pelo autor na fase de observação direta) para classificá-los e analisar tendo em conta o que era pretendido e tido como hipótese.

5.3.1 Observação direta

Nessa parcela da pesquisa de campo quis-se obter uma ideia mais específica sobre o comportamento dos consumidores nos seus processos de compra e quando estão rodeados por elementos de comunicação promocional geral da marca, bem como elementos de comunicação específica para ações em Cartão Continente.

Os dados recolhidos pela observação direta ajudarão a amarrar os dois objetivos específicos do documento, tanto a reflexão necessária sobre a percepção dos clientes como

sobre as metodologias de trabalho de marketing da empresa, aplicadas na loja. A duração total de horas de observação direta em loja foi de 5 horas.

A grelha original utilizada pelo autor pode ser encontrada no Anexo 3. De seguida são transcritas algumas notas do autor durante o dia de pesquisa na loja do Norteshopping:

- Sistema de “via rápida” com o objetivo de facilitar o fluxo de pagamento tem várias reações de pouco agrado. Este sistema é pouco utilizado em Portugal, estando inserido no modelo de remodelação da loja do Norteshopping – Hiper do Futuro. É muito utilizado no Brasil por causa da maior afluência populacional.
- Os folhetos promocionais são muito procurados no horário de abertura de loja pelos clientes presentes, principalmente casais mais velhos que aproveitam esse horário para fazerem suas compras com mais calma.
- A altura de pesquisa de campo deste documento coincidiu com datas de utilização de cupões de desconto contidos no mailing enviado aos clientes, e por isso várias pessoas são vistas com eles na mão procurando pelos produtos onde terão desconto em cartão.
- Existem clientes que procuram muito pelos produtos marcados em folheto como “Super Preço” que consiste num desconto imediato e não no desconto em Cartão Continente para compras futuras. A estratégia da empresa ao ter estes dois tipos de promoção pode afetar o desenvolvimento do programa de fidelização CC?

Apesar de ter sido pensada da forma mais simples possível, a observação direta permitiu ao autor recolher alguns dados que considera importantes. Durante um dia, o público difere muito consoante o horário, o que já seria expectável: na hora de abertura de loja o público é mais sénior, com mais tempo livre e vontade de fazer suas compras com mais calma; com o avançar do dia, principalmente na hora do almoço e final de tarde, encontra-se cada vez mais um público mais jovem e perfis de famílias ou casais trabalhadores a dedicar bem menos tempo ao processo de compra. Com isso, o comportamento dos clientes também varia bastante: enquanto que no horário de abertura as pessoas se preocupam mais em obter folhetos promocionais e adequar a sua lista de compras a esses produtos, com a loja a ficar cada vez mais cheia e com um público diferente, nota-se que eles se dirigem diretamente ao necessário sem perder tempo ao ter a percepção de elementos promocionais.

Quanto às questões referidas sobre o Cartão Continente e a sua utilização como estratégia de Marketing e fidelização dos clientes, foram observados numa grande maioria clientes que possuíam CC. Ainda assim, como referido acima, foi notória a escolha de vários clientes pela estratégia de desconto imediato “Super Preço”, algo que foi questionado e registado em alguns dos inquéritos realizados.

5.3.2 Inquérito

Ao fazer uma análise às respostas dadas nos inquéritos, interessa em primeiro lugar detalhar pergunta a pergunta, como análise detalhada a cada resultado para depois construir uma análise mais fundamentada do conjunto de dados obtidos. Ao todo foram realizados 51 inquéritos.

1- Possui Cartão Continente (CC)?

Nessa primeira pergunta a intenção era dividir os inquiridos entre quem tem Cartão Continente e quem não tem. Assim, consoante a resposta dada, o grupo de perguntas 1 é para aqueles que respondam positivamente e o grupo 2 é para os que responderem negativamente.

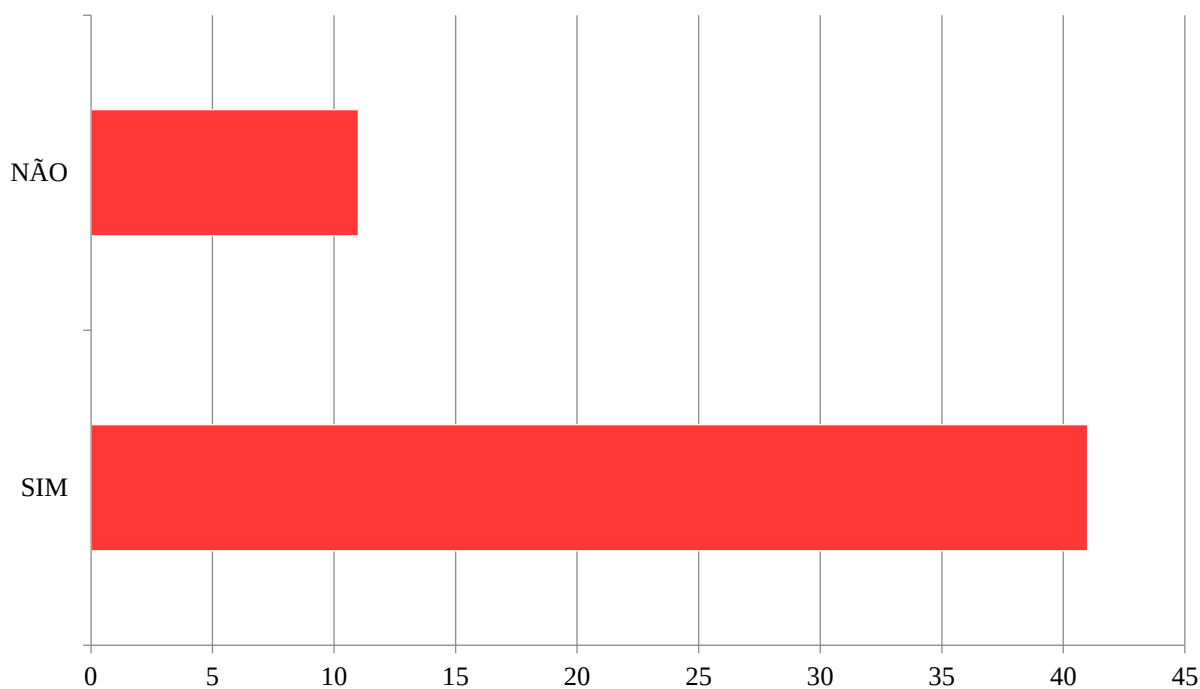


Gráfico 1: Divisão das respostas à primeira pergunta do inquérito “Possui Cartão Continente?”

No conjunto de 51 respostas, a grande maioria foi positiva e dá ao autor uma base de trabalho considerável para o próximo conjunto de perguntas.

1.1- Considera que o Cartão Continente é a maior razão para continuar a fazer compras em lojas Continente?

Esta é uma pergunta muito importante enquadrando os objetivos desse trabalho. Ao obter uma resposta positiva à primeira pergunta, é importante saber se o cliente que possui o CC considera essa ferramenta de fidelização como a principal razão para fazer compras nas lojas Continente. Tal como explicado, as respostas apresentadas de seguida no grupo 1 são apenas centradas nas 41 respostas positivas à primeira pergunta.

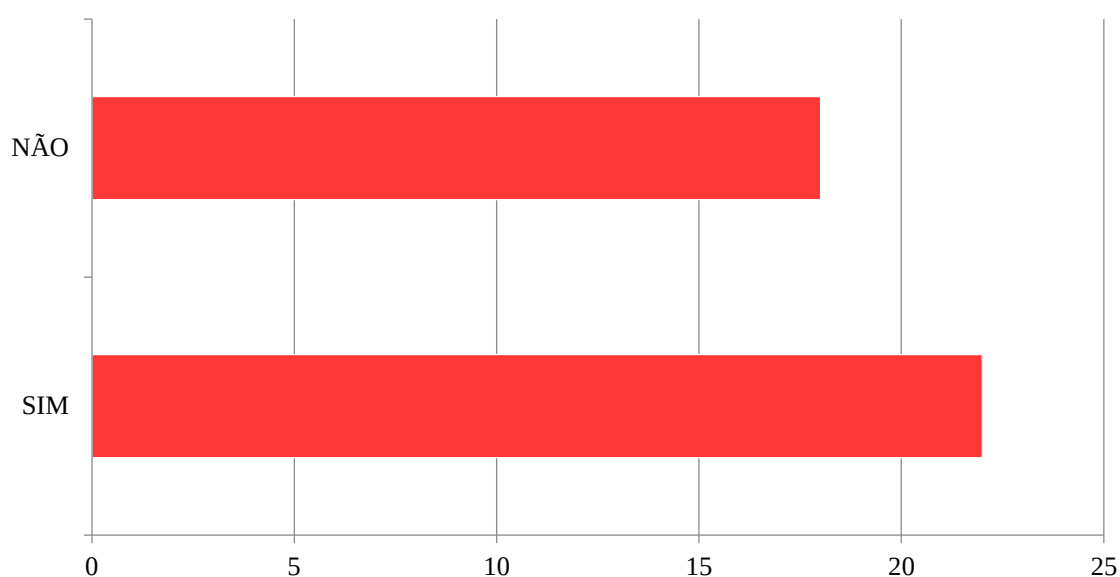


Gráfico 2: Divisão de respostas à pergunta 1.1 do inquérito “Considera que o Cartão Continente é a maior razão para continuar a fazer compras em lojas Continente?”

Esta divisão de respostas é considerada significativa. Sensivelmente 50% dos inquiridos que responderam possuir o CC não o consideram ser a principal razão para fazer as suas compras em lojas Continente.

1.2- Quais considerava, no momento da adesão, serem as principais vantagens do CC?

O próximo conjunto de respostas à pergunta 1.2 e 1.3 são complementares. A intenção é de entender se o cliente tinha a percepção de quais as vantagens que iria ter direito ao aderir ao programa do Cartão Continente e de seguida qual a percepção hoje em dia: se ainda tem a mesma ideia ou se sofreu alteração. A análise às respostas está descrita apenas após o gráfico da pergunta 1.3.

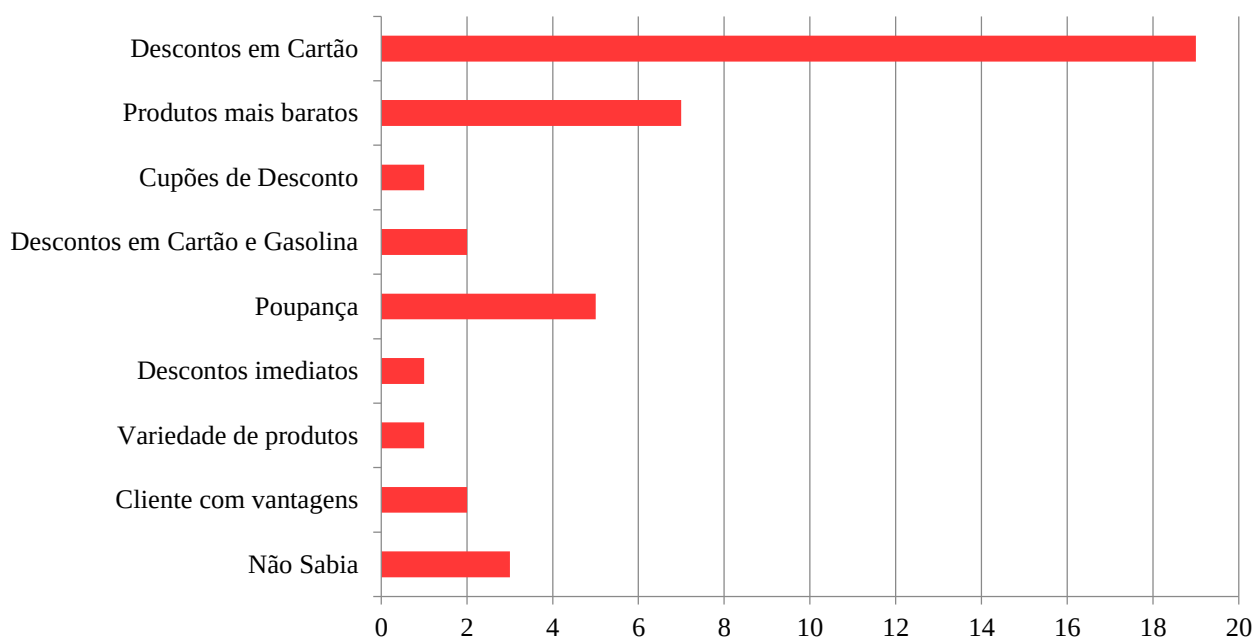


Gráfico 3: Divisão das respostas à pergunta 1.2 do inquérito "Quais considerava, no momento da adesão, serem as principais vantagens do CC?"

1.3- Quais considera, agora, serem as principais vantagens ao possuir um CC?

Das respostas apresentadas em seguida, apenas as referidas como "Igual" representam que os clientes mantêm a mesma ideia que tinham desde que aderiram. Mais abaixo serão detalhadas quais as categorias incluídas na resposta "Igual" e qual a maior perspectiva de mudança.

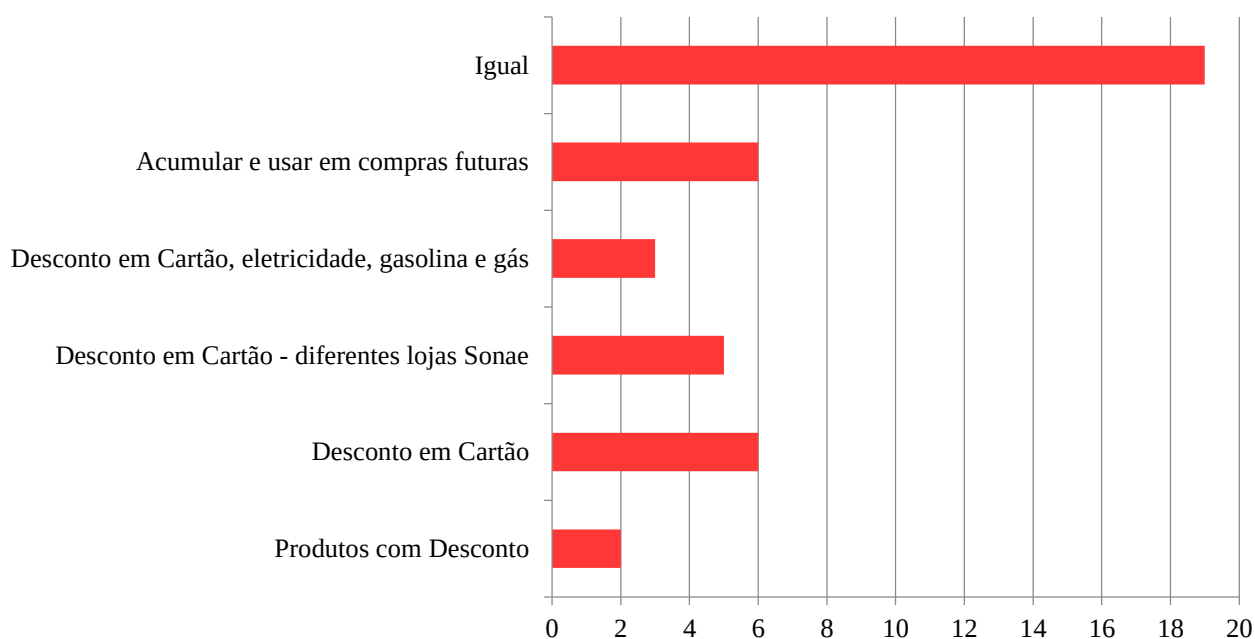


Gráfico 4: Divisão das respostas à pergunta 1.3 do inquérito "Quais considera, agora, serem as principais vantagens ao possuir um CC?"

Das 19 respostas “igual”, em que a percepção de vantagens sobre o programa Cartão Continente se mantém, 15 inquiridos haviam respondido “Desconto em Cartão” na pergunta anterior, 3 haviam respondido “Poupança” e 1 inquirido havia respondido “Cupões de Desconto para Acumulação”.

Este conjunto de respostas permite entender que no momento da adesão alguns inquiridos não sabem exatamente quais as vantagens a que terão direito. Ainda assim, quando questionados sobre o que pensam atualmente sobre as vantagens, respostas do tipo “Descontos imediatos” ou as mais vagas “Variedade de Produtos” e “Cliente com Vantagens” desaparecem para dar lugar a respostas mais relacionadas com as verdadeiras vantagens do programa de fidelização como “Desconto em Cartão - diferentes lojas Sonae”, “Desconto em Cartão, eletricidade, gasolina e gás” e “Acumular e usar em compras futuras”.

1.4- Adequa as suas compras aos produtos que estão marcados com “Desconto em Cartão Continente”?

Esta pergunta ajuda muito a complementar a pergunta 1.1 sobre o Cartão Continente ser a principal razão para fazer suas compras em lojas Continente. Aqui, o cliente responde sobre o fato de quando está no processo de compra na loja, modificar ou adequar as suas intenções para aqueles produtos que lhe oferecem acumulação de descontos no cartão. Assim, pode-se inferir que a percepção de elementos visuais ou folhetos promocionais com inserções de “Desconto em Cartão” ajudam a essa adequação.

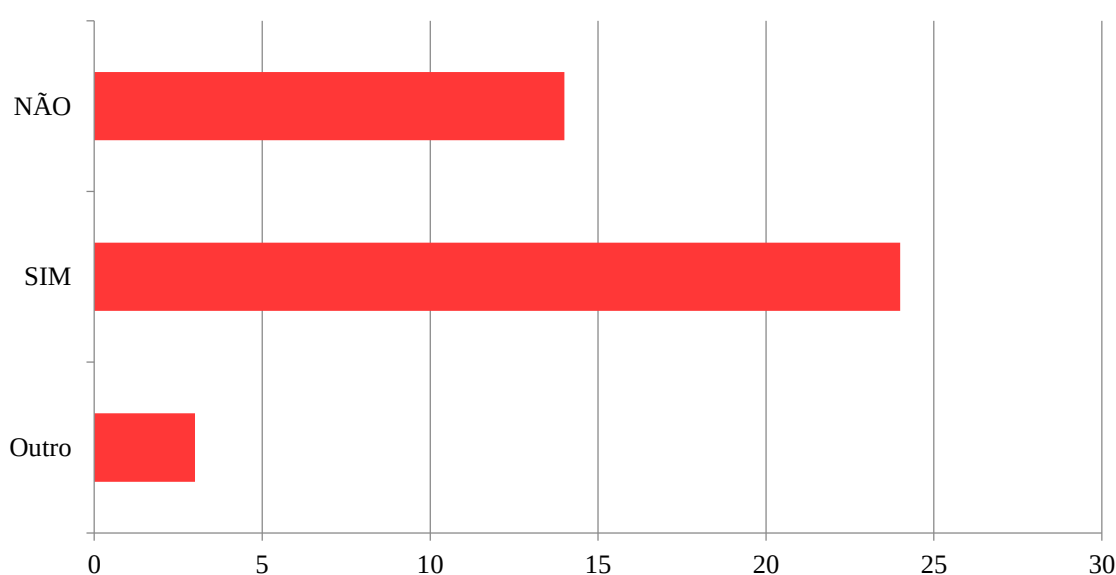


Gráfico 5: Divisão das respostas à pergunta 1.4 do inquérito "Adequa as suas compras aos produtos que estão marcados com “Desconto em Cartão Continente”?"

1.5- Recebe o mailing com cupões de desconto em sua casa?

Sabendo que o mailing enviado aos clientes é uma das ações de marketing mais importantes para o departamento de Conhecimento de Cliente da Sonae MC e que envolve um grande trabalho de back-office em toda a empresa, as próximas duas perguntas vêm então analisar se - apesar de todo o trabalho de estudo de perfis e comportamento - o cliente considera que as suas necessidades são atendidas com as ofertas direcionadas a si neste mailing.

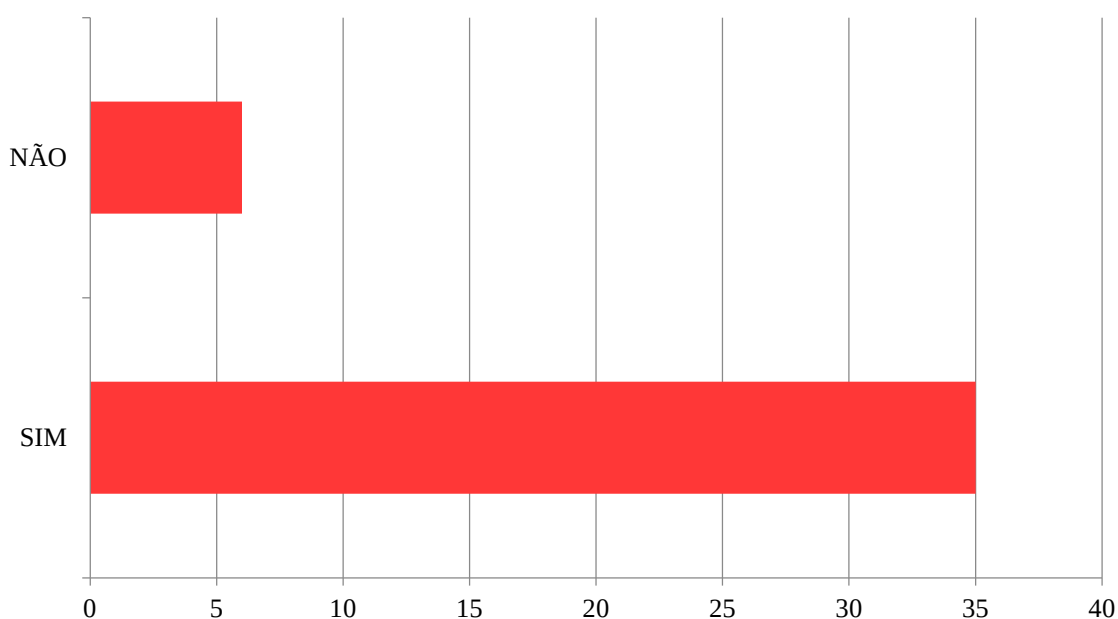


Gráfico 6: Divisão das respostas à pergunta 1.5 do inquérito "Recebe o mailing com cupões de desconto em sua casa?"

1.6- Considera adequadas a si as ofertas contidas no mailing?

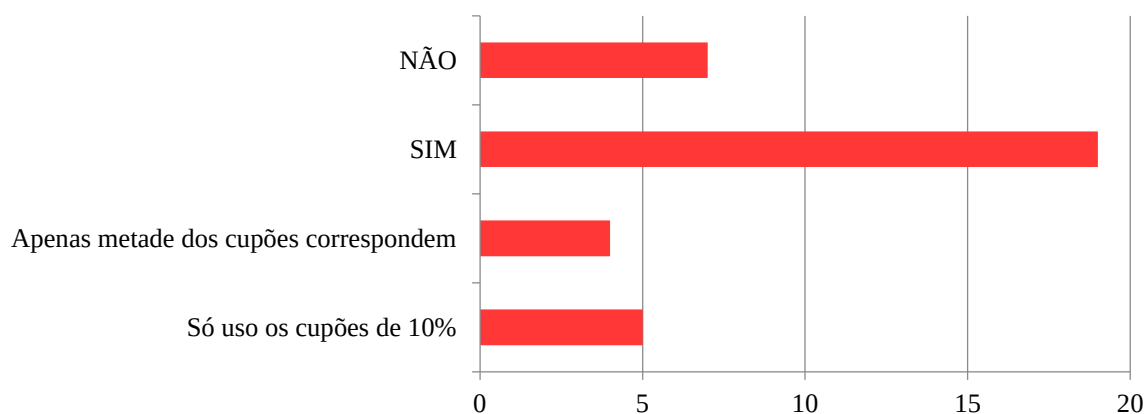


Gráfico 7: Divisão das respostas à pergunta 1.6 do inquérito "Considera adequadas a si as ofertas contidas no mailing?"

A grande maioria dos inquiridos confirmaram receber os mailings com os cupões de desconto direcionados a si, consoante os seus comportamentos e perfis de compra. Na pergunta seguinte um dado estranho foi registrado: apesar do número de clientes que refere que as ofertas se adequam a si, existe um número significativo que não se revê totalmente nas ofertas (quando se fala em ofertas, fala-se dos cupões de desconto para diferentes categorias de artigo) que recebe. Existe até uma parcela dos clientes que defendeu que apenas usa os cupões de “10% de desconto em Cartão em uma compra” o que mostra a vontade do cliente em acumular globalmente esse desconto e não utilizando os definidos para artigos específicos.

1.7- Existe algum elemento visual que associe diretamente às lojas Continente?

Esta questão permite introduzir um elemento importante nesta pesquisa de campo e para a análise dos objetivos e hipóteses deste trabalho: a Percepção Visual.

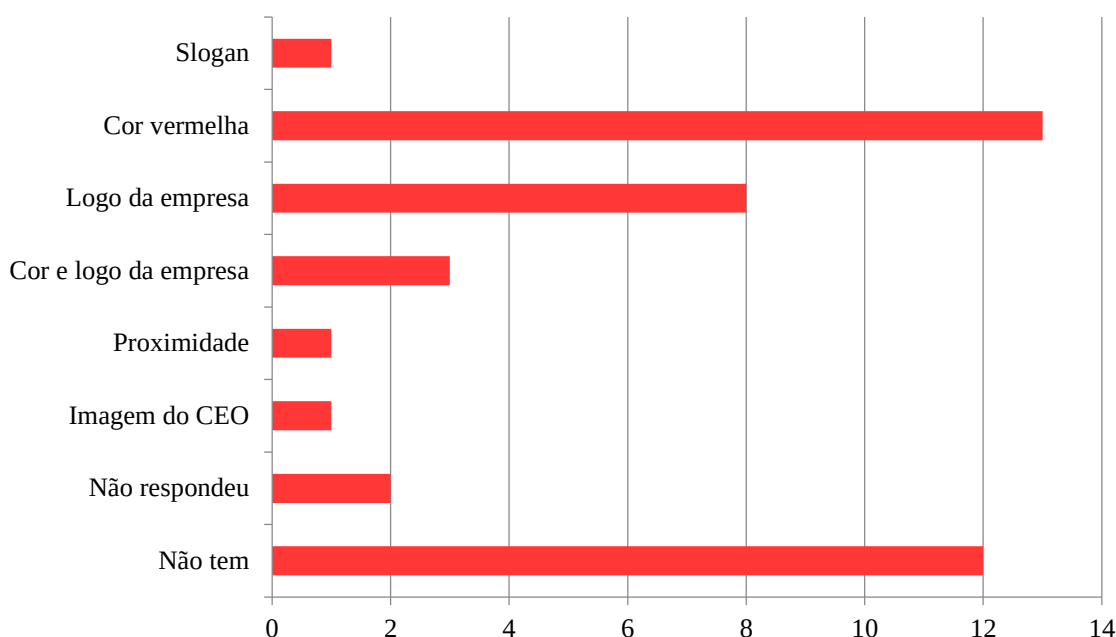


Gráfico 8: Divisão das respostas à pergunta 1.7 do inquérito "Existe algum elemento visual que associe diretamente às lojas Continente?"

Os resultados mostram que apesar de haver muitos inquiridos que não têm um elemento visual que liguem diretamente às lojas Continente, aos que identificaram um elemento centraram-se muito na cor e logo da empresa, elementos que também estão representados no Cartão Continente. Este detalhe foi até referido por 3 inquiridos que se lembraram que no CC a cor vermelha e o logo fazem pensar logo nas suas compras e descontos acumulados – este é aliás um dado de reforçada importância para a discussão de resultados.

1.8- Revê-se na maioria das ações promocionais e ofertas disponibilizadas pelo Continente? Se não, o que alteraria?

Aqui analisou-se um elemento de muita subjetividade por parte dos inquiridos: a sua opinião sobre as ações de Marketing do Continente. Obviamente que já era expectável que alguns dos clientes não tivessem uma opinião assegurada daí que muitos possam ter respondido simplesmente que sim. Será dada importância aos que responderam que não e qual a sua opinião.

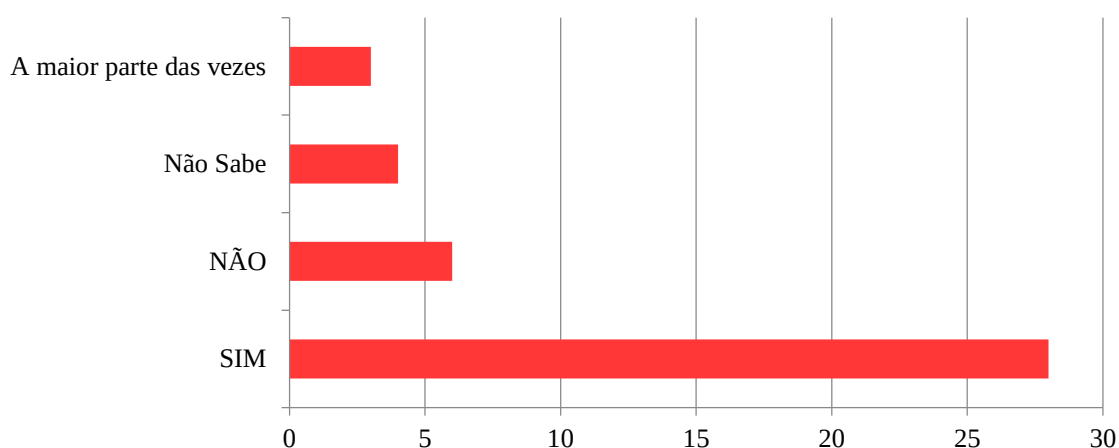


Gráfico 9: Divisão das respostas à pergunta 1.8 do inquérito "Revê-se na maioria das ações promocionais e ofertas disponibilizadas pelo Continente? Se não, o que alteraria?"

Para os que responderam “não” e manifestaram a sua opinião, a divisão foi a seguinte:

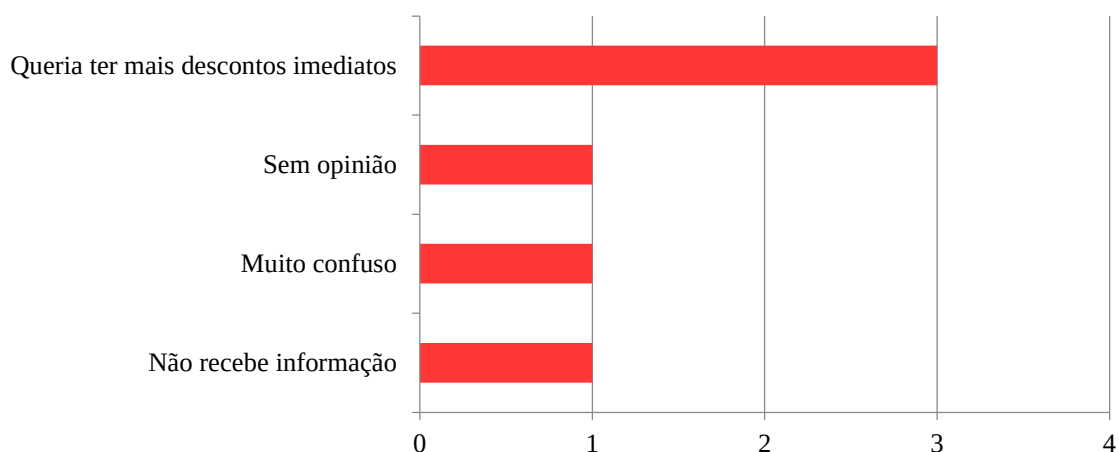


Gráfico 10: Divisão das opiniões para quem não se identifica com as ações do Continente

Relembrando que neste grupo de perguntas apenas estão inseridos os clientes que referiram possuir Cartão Continente, é importante reter o fato de continuarem a aparecer opiniões que pedem descontos imediatos ao invés da acumulação dos descontos em Cartão, elemento fundamental no programa de fidelização.

1.9- E para finalizar, qual a sua opinião acerca do trabalho de Marketing do Continente, em termos globais e de publicidade?

A última questão é também ela subjetiva e pretende obter dos inquiridos uma opinião global sobre o trabalho de Marketing das lojas Continente.

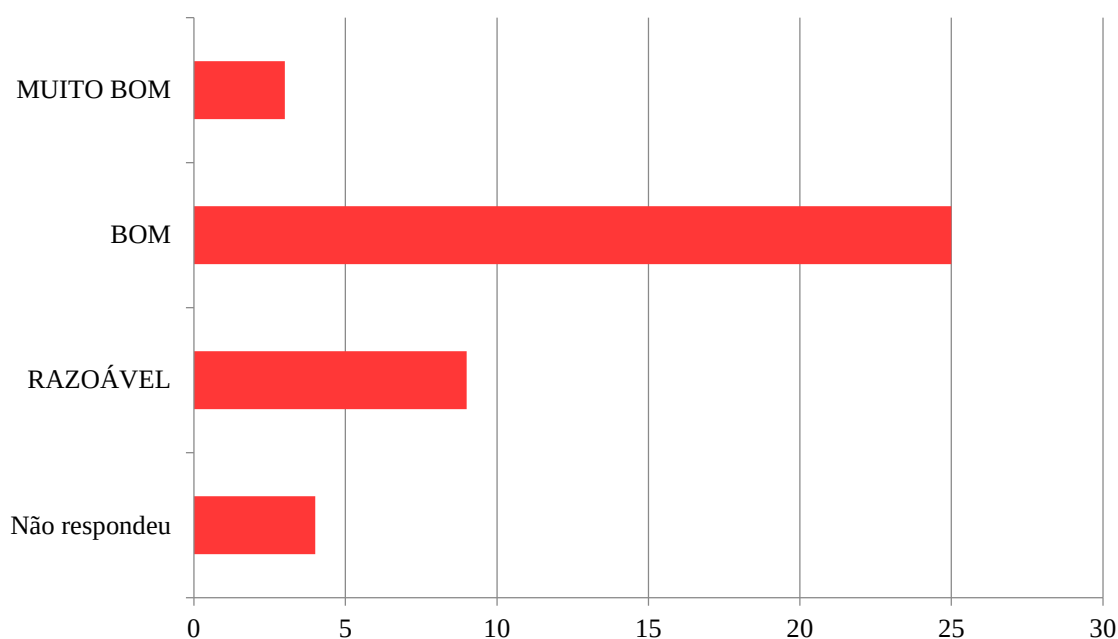


Gráfico 11: Divisão das respostas à pergunta 1.9 do inquérito " E para finalizar, qual a sua opinião acerca do trabalho de Marketing do Continente, em termos globais e de publicidade?"

Aos que responderam “Razoável” foi lhes pedido uma opinião mais fundamentada sobre essa resposta, onde se obteve principalmente as seguintes respostas:

- O verdadeiro cliente é muitas vezes esquecido;
- É preciso direcionar mais ações para os clientes;
- Dar mais atenção ao cliente.

Apesar de não ser muito significativo este dado deve ser considerado. Na ótica de alguns clientes, o trabalho de Marketing da Sonae MC, em particular para as lojas Continente, não atende os clientes. Portadores de Cartão Continente, ferramenta utilizada para promover a fidelização à marca, ao mostrarem esta opinião indica que possivelmente alguns erros estão a ser cometidos ou que a mensagem de vantagens e termos de uso não está a ser bem transmitida. Este dado quando relacionado com algumas respostas a perguntas anteriores revela algum descontentamento, ou melhor, alguma desconfiança perante as ações, o que não deixa de ser estranho após tanto trabalho de conhecimento do cliente e de centrar as suas estratégias de Marketing no consumidor.

2.1- Porque não possui?

As três questões seguintes têm a ver com os inquiridos que responderam negativamente à pergunta 1, mas que ainda assim lhes foram colocadas mais algumas perguntas para que fosse possível obter uma simples perspectiva de quem não faz parte do programa de fidelização.

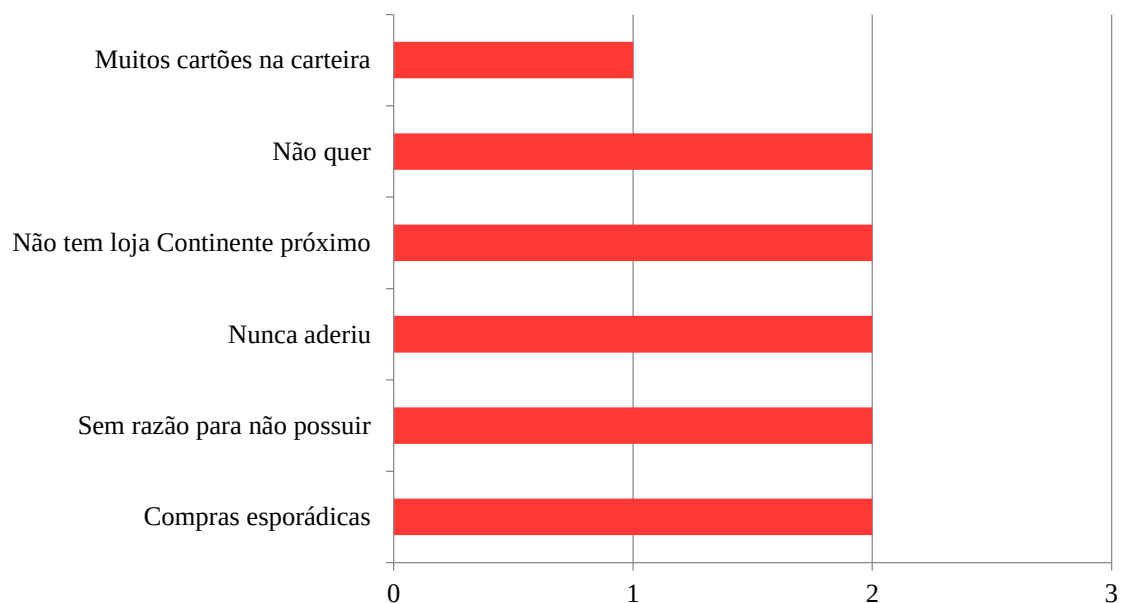


Gráfico 12: Divisão das respostas à pergunta 2.1 do inquérito "Porque não possui?"

2.2- Existe algum elemento visual que associe diretamente às lojas Continente?

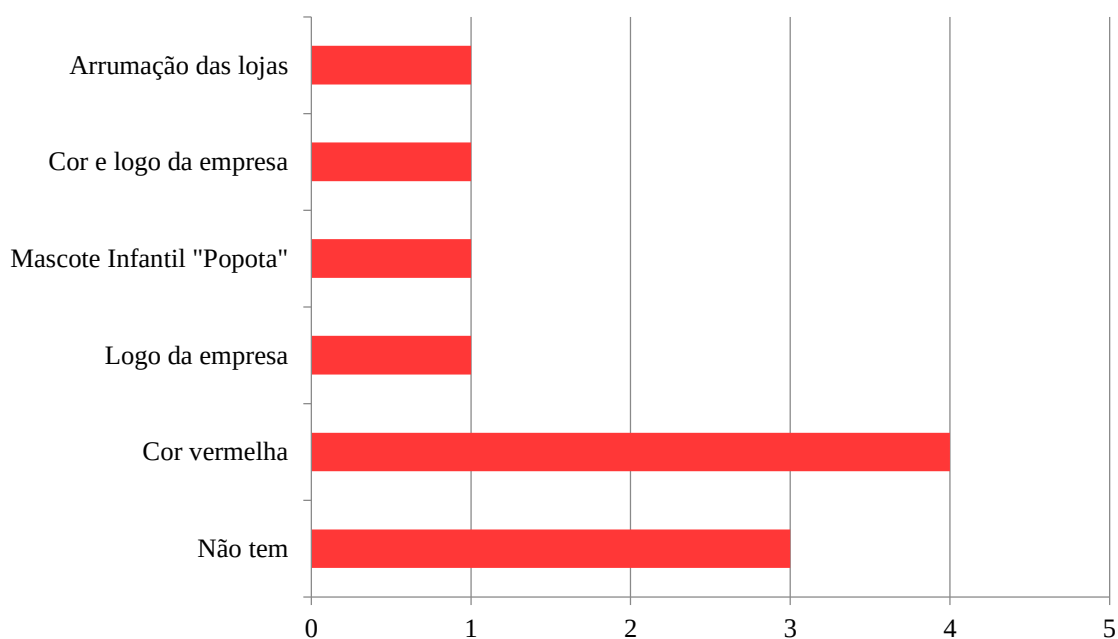


Gráfico 13: Divisão das respostas à pergunta 2.2 do inquérito "Existe algum elemento visual que associe diretamente às lojas Continente?"

2.3- Qual a sua opinião acerca das funcionalidades do Cartão Continente?

Para esta questão apenas se conseguiu obter um tipo de resposta: “sem opinião”, o que revela desconhecimento por parte de quem não possui CC acerca das funcionalidades do mesmo.

5.4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O conjunto de resultados da pesquisa de campo, incluindo a observação direta e os inquéritos realizados permitem retirar algumas ideias quando relacionadas com os objetivos e hipóteses desse trabalho.



Figura 23: Modelo explicativo da mecânica da pesquisa de campo e sua representatividade, versão 2

“Qual é, se é que existe, a percepção que o cliente tem sobre os programas de fidelização, em particular do Cartão Continente?”: esse foi o ponto de partida. Esta problemática foi a inspiração do autor e a preocupação sobre ela foi o que conduziu todo o estudo. O objetivo específico de refletir sobre a percepção do cliente acerca dos programa de relacionamento e fidelização foi perfeitamente atingido. A atenção dada ao campo psicológico na temática de comportamento do cliente (onde se inclui a Percepção) foi alinhada com o esforço de marketing da empresa (onde se inclui o Programa de Fidelização Cartão Continente) o que permitiu obter dados importantes nos dois elementos da pesquisa de campo.

Em primeiro lugar, em relação às hipóteses construídas sobre a Percepção importa referir que o conjunto de resultados obtidos permitiu colocar de lado a hipótese B: “Clientes com aceitação total das ofertas direcionadas pelo departamento de Conhecimento de Cliente das redes de varejo” pelo fato de que muitos dos inquiridos se terem mostrado insatisfeitos com alguns elementos do programa ou revelarem desconhecimento de muitas características do mesmo. Ainda assim, este ponto não implica necessariamente a confirmação da hipótese

A: “Clientes com percepção negativa sobre o trabalho das redes de varejo no processo de fidelização” pois houve também um conjunto de inquiridos que se mostraram atendidos nas suas intenções prévias e necessidades. Amarrado a isso estão a quantidade de inquiridos que defenderam que o Cartão Continente é de fato a razão para continuarem a fazer compras em lojas Continente, os que adequam as suas compras aos produtos marcados com “Desconto em Cartão” e os que têm atualmente a percepção correta das vantagens do programa.

Parte-se então para o ponto curioso da análise aos resultados: essa linha intermédia na confirmação das hipóteses contidas no par AB tem impacto na análise ao par CD. Esse segundo par pretendia trazer uma ideia sobre as metodologias utilizadas pela empresa no desenvolvimento do programa de fidelização. Com opiniões tão díspares é provável que alguns erros possam estar a ser cometidos, especialmente quando a mensagem não é devidamente interpretada pelos consumidores alvos dessa fidelização. Mas também não se pode partir para a conclusão de que as metodologias internas estão erradas: pelo estudo da empresa e da teoria sobre relacionamento com o cliente percebeu-se que o trabalho poderá estar a ser bem executado e que a relação com o cliente pode ser afetada por subjetividade e outros fatores.

Em suma, uma grande parte dos clientes tem percepção de que faz parte de um programa de fidelização e quer ter direito a vantagens. Enquanto isso, existe outra parcela de clientes que não entende a vertente de fidelidade à marca, o que pode causar diferenças nos processos de decisão. Todos eles têm algo a adicionar quando questionados sobre o trabalho da Sonae. Assim, o trabalho das empresas, em particular da Sonae MC, deve ser aperfeiçoar o máximo possível seus processos, não se satisfazerem completamente com o que têm atualmente para buscar melhorias e aperfeiçoar o atendimento dos seus clientes. Aliás, pelos valores e missão da empresa, o esperado é que a Sonae continue a trabalhar nesse sentido e que os resultados de fidelização possam ser cada vez mais conformes com aquilo que pretendem em termos de opiniões e percepções dos clientes.

6 CONCLUSÃO

Apresentados finalmente os resultados da pesquisa de campo fica faltando concluir esse trabalho relacionando o que foi referido na introdução com o estudado através de pesquisa bibliográfica e o que foi obtido através do capítulo 5.

Este trabalho pretendia trazer uma visão diferente dos programas de fidelização. Esses programas hoje em dia são seriamente pensados para que se possa aumentar o conhecimento sobre o cliente e para torná-lo mais fiel à marca. O que se optou nesse trabalho foi trazer esses programas de fidelização para fora do âmbito das empresas, colocando-os com a vertente da ótica do consumidor. Mais que isso, optou-se por estudar uma vertente do campo psicológico, a Percepção, para saber que impacto, se é que existe, que essa vertente terá no processo de decisão e de compra quando eles são alvos de programas de fidelização e possuem uma ferramenta com vantagens como o Cartão Continente.

As diferentes fases no desenvolvimento do documento foram muito reveladoras. Através das pesquisas bibliográficas criou-se um grande bolo de teoria que permite adquirir noções importantes sobre o Varejo, Relacionamento do Cliente, Percepção do Cliente e mesmo de diferentes programas de Fidelização já existentes. Seguidamente, com o estudo exploratório sobre a empresa Sonae (e suas insígnias, no caso do varejo alimentar a Sonae MC) foi possível entender melhor o enquadramento mercadológico da mesma em Portugal, como trabalha os seus valores e missão, alguns dos seus processos de marketing e finalmente a utilização da ferramenta de fidelização Cartão Continente no centro das suas estratégias. Para finalizar, com o enquadramento feito à pesquisa de campo e com os resultados obtidos foi possível entender diferentes visões sobre programas de fidelização e saber como reagem diferentes clientes sobre as ações da empresa.

Todo esse desenvolvimento trouxe a possibilidade de poder concluir essa tese com sensação de dever cumprido. A Percepção geral, como parte do campo psicológico e elemento integrante dos processos de decisão, tem um papel importante em outra vertente: a percepção de pertencer a um programa de fidelização. Não são todos os clientes que a possuem, e muitos deles interpretam de forma diferente – daí a subjetividade da questão – mas o entendimento de opiniões mais comuns acerca dos programas de fidelização ajudará a melhorar processos e saber antecipar as suas necessidades. É impossível que as empresas se fechem em suas estruturas de *back-office* sem tentar procurar saber mais sobre os seus clientes.

Infelizmente, existiram algumas limitações ao desenvolvimento desse estudo. A impossibilidade de revelar mais dados ou processos da empresa Sonae (por questões de confidencialidade), o número de inquéritos realizados (ainda que compensados pela observação direta) e o número de lojas estudadas teve impacto nisso mesmo. Ainda assim, com a leitura e entendimento de todos os passos do trabalho, construiu-se uma muito boa noção da realidade empresarial.

O que fica como passo para o futuro é, em primeiro lugar, na ótica da empresa: saber aproveitar os dados dos clientes que são obtidos através de vários meios de comunicação com a empresa para criar um *cross-branding* que traga à empresa como um todo (não só às lojas Continente ou associadas) uma gama de vantagens quase infinita. Em último lugar, fica a certeza que a realização de mais amplos estudos acerca da percepção do cliente em programas de fidelização trará mais e melhor conhecimento sobre o tema, o que permitirá considerá-la como parte importante no desenvolvimento das estratégias de marketing.

6.1 NOTA DO AUTOR SOBRE CONHECIMENTO DO CLIENTE NA SONAE MC

Hoje em dia as empresas não podem de forma alguma desassociarem-se de obter dos seus clientes o maior número de informação possível sobre o trabalho que desenvolvem. Este mesmo fato tem como condição prévia a necessidade de saber quem é o nosso cliente, quais as suas necessidades e como os fazer sentirem-se especiais para a empresa. Assim, será que hoje em dia a Sonae MC conhece realmente quem são os seus clientes? Que tipo de perfil seguem, suas responsabilidades e vontades?

A Sonae MC, aliada às outras insígnias na área do varejo (Sonae SR por exemplo), consegue obter uma quantidade enorme de informação sobre os seus clientes, seja através do Cartão Continente como através de registos de compras, cartões das lojas Sport Zone ou Worten. Para além disso, os sempre indispensáveis canais de comunicação com o cliente como o Call Center, sugestões no website ou na loja, as próprias redes sociais com as páginas (neste caso do Continente), ajudam a que cada interação com o cliente traga novas informações sobre o mesmo e a que as ações promocionais sejam cada vez mais bem direcionadas. A questão sobre a qual o autor quer refletir tem a ver com a relação entre cada uma dessas insígnias MC e SR (as mais ligadas ao varejo), já para não falar da relação entre cada uma das lojas dentro da sua divisão da holding, no tratamento e aproveitamento de dados.

Atualmente já são enviados os mailings para clientes com Cartão Continente, gerados *vouchers* para clientes mediante condições promocionais, enviadas mensagens telefónicas ou emails para os clientes. Mas com tantos dados de clientes que podem ser obtidos e trabalhados para melhorar a oferta, não será isso escasso? Correndo o risco de entrar em domínios pouco conhecidos para o autor, porque não trabalhar com serviços especializados em informática, armazenamento e tratamento de dados, criando bases de dados para que seja possível usá-los mais convenientemente? Preferencialmente, porque não criar uma forma de partilha e de processo de uso igual para todas as marcas? Isso poderia ajudar a prever os padrões de compra e fazer um *cross-selling* entre as diferentes marcas da Sonae. As possibilidades de relações entre produtos de diferentes lojas são infinitas já que o “catálogo de produtos e serviços total da Sonae”, se existisse, seria infinitamente grande se pensarmos em todo o universo varejista da holding. O trabalho de operacionalização promocional e de inter-relacionar os vários produtos e campanhas seria também ele imenso, mas a análise destes factores em uma empresa da dimensão da Sonae tem que ser tida em conta ao analisar o que se pode estar a perder.

Este conceito não é seguramente novo para a Sonae, aliás o Cartão Continente oferece com os seus “descontos em cartão” a possibilidade do cliente gastar o valor acumulado em várias lojas da empresa e nos seus produtos. Mas este seria, talvez, o passo seguinte. Conseguir direccionar campanhas promocionais entre marcas. Por exemplo, após a compra de roupa de bebé na loja especializada em roupa infantil Zippy, accionar descontos em fraldas para bebé da marca que o cliente costuma comprar no Continente. Com a grandeza de ferramentas e meios de comunicação que existem, todo este trabalho, a ser feito de forma correta poderia trazer à Sonae ganhos extraordinários.

Finalmente, será que esse trabalho unitário entre marcas não ajudaria a criar um modelo de cliente mais fiável para analisar e trabalhar sobre as suas necessidades? Na ótica do cliente, será que a percepção não sairia reforçada positivamente?

A questão que se impõe é que possa ser prejudicada pelas noções de propriedade de dados, autorização de armazenamento e utilização para trabalho de marketing dos mesmos que cada vez estão mais em moda – a invasão da privacidade dos clientes. Ir longe de mais pode levar à percepção sobre a invasão de suas vidas pessoais e as acções da empresa seriam consideradas ofensivas. Para além disso, não se pode cair no risco de começar a colectar dados massivamente pois o uso para a maior parte deles pode ser nulo e daí ser apenas mais uma grande despesa.

Para o autor, a evolução dos padrões de compra da nossa sociedade, aliados à forma como hoje em dia se encara o dia-a-dia com cada vez menos tempo livre dedicado aos processos de tomada de decisão de compra de variados produtos, abre o caminho para a possibilidade de implementação de uma ação deste género que consiga ligar as várias áreas de atuação de uma empresa com tamanha oferta de produtos e serviços.

7 BIBLIOGRAFIA

BAUER, M. W.; AARTS, B. *A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos*. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRETZKE, M. *Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)*. São Paulo: Atlas, 2000

CRUZ, M. T. S. em ZENONE, L. C. (org.) *Gestão Estratégica de Marketing – A ciência em marketing: metodologia do trabalho científico* São Paulo: Atlas, 2011.

DAVIDOFF, L. L. *Introdução à psicologia*. São Paulo: Makron Books, 2001

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

FERRÃO, F. *CRM e Tecnologia*. Escolar Editora, 2003

FOCKINK, S. A. C. *Plano de Marketing do Mercado e Açougue Fockink*. Santa Rosa, 2006.

GOUVÊA DE SOUZA, M. e SORRENTINO, A. *Multivarejo na Próxima Economia*. São Paulo: Makron, 2002.

HUGHES, A. M. *Database marketing estratégico*. São Paulo: Makron Books, 1998.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LARENTIS, F. *Comportamento do Consumidor*. Curitiba: IESTE, 2012.

LEVY, M., WEITZ, B. A. *Administração do Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMEIRA, T. M. V. *Administração das comunicações em Marketing*. In: DIAS, S. R. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOBO, A. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Seminários SSJ, 2002.

McKENNA, R. *Relationship Marketing*. Addison-Wesley, 1991.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *CRM Séries: Marketing 1 to 1*. São Paulo: Makron Books, 2001.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 1992.

RICHERT, H. G. *Retailing: principles and practices*. New York: McGraw-Hill, 1954.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. *Comportamento do consumidor*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SOLOMON, M. R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SPOHN, R. F.; ALLEN, R. Y. *Retailing*. Reston: Prentice-Hall, 1977.

SWIFT, R. *CRM: Customer Relationship Management, o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001.

ZENONE, L. C. *CRM – Customer Relationship Management*. Novatec, 2007.

ZENONE, L. C. *Gestão Estratégica de Marketing: Conceitos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 2013.

BRETZKE, M. *Sistema de Fidelização: Como Encantar o seu Cliente*. disponível em http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=15 acessado em 12/07/14.

Brochura Institucional SONAE 2010/2011, retirado de <http://www.sonae.pt/pt/media/areas-de-negocio/> acessado a 08/07/14

CLARO, D. P. *Marketing de Relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio*, 2005. Disponível em: <http://www.ibmecsp.edu.br/busca/index.ph>. Acesso em 14/08/2014 e 03/11/14.

Inovação no Retalho '12, retirado de <http://www.inovacaonoretalho.sonae.pt/pt-pt/Paginas/default.aspx>, acessado a 25/11/14

Inovação no Retalho 2013, retirado de <http://www.inovacaonoretalho.sonae.pt/pt-pt/Paginas/default.aspx> acessado a 25/11/14

Relatório de Contas SONAE 2012, retirado de <http://www.sonae.pt/pt/media/dados-financeiros/> acessado a 08/07/14

Relatório de Contas SONAE 2013, retirado de <http://www.sonae.pt/pt/media/dados-financeiros/> acessado a 08/07/14

8 ANEXOS

Anexo 1: Cupões de Desconto

VÁLIDO DE 12 A 18 DE JANEIRO DE 2015 CONTINENTE 10% VALE DE DESCONTO NUMA COMPRA A ACUMULAR NO SEU CARTÃO EXCETO TABACO, WELL'S, CARTÃO PRESENTE E BILHETES PARA EVENTOS 1854 3872 XXXXXXXXXX3318X ENTREGUE ESTE CUPÃO ANTES DE PAGAR AS SUAS COMPRAS	VÁLIDO DE 19 A 25 DE JANEIRO DE 2015 CONTINENTE 10% VALE DE DESCONTO NUMA COMPRA A ACUMULAR NO SEU CARTÃO EXCETO TABACO, WELL'S, CARTÃO PRESENTE E BILHETES PARA EVENTOS 1854 4022 XXXXXXXXXX3318X ENTREGUE ESTE CUPÃO ANTES DE PAGAR AS SUAS COMPRAS	VÁLIDO DE 26 DE JANEIRO A 8 DE FEVEREIRO DE 2015 CONTINENTE 10% VALE EM TODOS OS PRODUTOS DO TALHO, PEIXARIA, PADARIA, PASTELARIA, CHARCUTARIA E EM TODAS AS FRUTAS E LEGUMES FRESCOS 1854 4169 XXXXXXXXXX3318X ENTREGUE ESTE CUPÃO ANTES DE PAGAR AS SUAS COMPRAS
VÁLIDO DE 26 DE JANEIRO A 8 DE FEVEREIRO DE 2015 CONTINENTE 25% DISCONTO EM TODO O ÓLEO ALIMENTAR 1854 4237 XXXXXXXXXX3318X ENTREGUE ESTE CUPÃO ANTES DE PAGAR AS SUAS COMPRAS	VÁLIDO DE 26 DE JANEIRO A 8 DE FEVEREIRO DE 2015 CONTINENTE 25% DISCONTO EM TODAS AS BOLACHAS 1854 4558 XXXXXXXXXX3318X ENTREGUE ESTE CUPÃO ANTES DE PAGAR AS SUAS COMPRAS	VÁLIDO DE 26 DE JANEIRO A 8 DE FEVEREIRO DE 2015 CONTINENTE 25% DISCONTO EM PAPEL HIGIÊNICO, GUARDANAPOS, LENÇOS, PAPEL, ROLOS COZINHA, SACOS LIXO, PELICULAS, LUVAS E PAPEL ALUMÍNIO 1854 4572 XXXXXXXXXX3318X ENTREGUE ESTE CUPÃO ANTES DE PAGAR AS SUAS COMPRAS
VÁLIDO DE 26 DE JANEIRO A 8 DE FEVEREIRO DE 2015 CONTINENTE 25% DISCONTO EM TODOS OS PRODUTOS PI CABELO 1854 4589 XXXXXXXXXX3318X ENTREGUE ESTE CUPÃO ANTES DE PAGAR AS SUAS COMPRAS	VÁLIDO DE 26 DE JANEIRO A 8 DE FEVEREIRO DE 2015 CONTINENTE 25% DISCONTO NA COMPRA DE VINHO DA MARCA TERRAS DE JUSTO 1854 5326 XXXXXXXXXX3318X ENTREGUE ESTE CUPÃO ANTES DE PAGAR AS SUAS COMPRAS	VÁLIDO DE 26 DE JANEIRO A 8 DE FEVEREIRO DE 2015 CONTINENTE 50% DISCONTO NA COMPRA DE IOGURTE LÍQUIDO TUTTI-FRUTTI E PINACOLADA DA MARCA CONTINENTE EMB.: 6X180G 1854 5869 XXXXXXXXXX3318X ENTREGUE ESTE CUPÃO ANTES DE PAGAR AS SUAS COMPRAS
VÁLIDO DE 26 DE JANEIRO A 8 DE FEVEREIRO DE 2015 CONTINENTE 50% DISCONTO NA COMPRA DE CAPSULAS DE CAFÉ DA MARCA CONTINENTE 1854 6002 XXXXXXXXXX3318X ENTREGUE ESTE CUPÃO ANTES DE PAGAR AS SUAS COMPRAS	VÁLIDO DE 26 DE JANEIRO A 8 DE FEVEREIRO DE 2015 CONTINENTE 50% DISCONTO NA COMPRA DE LEITE UHT MISO GORDO DA MARCA CONTINENTE EMB.: 1L 1854 6156 XXXXXXXXXX3318X ENTREGUE ESTE CUPÃO ANTES DE PAGAR AS SUAS COMPRAS	VÁLIDO DE 12 A 26 DE JANEIRO DE 2015 well's 15% desconto em cartão OU 25% desconto em cartão NA WELL'S SAÚDE DIFUNDIDOS OS ARTIGOS A ACUMULAR NO SEU CARTÃO NA WELL'S ÓTICA DIFUNDIDOS OS ARTIGOS A ACUMULAR NO SEU CARTÃO 1854 6286 XXXXXXXXXX3318X ENTREGUE ESTE CUPÃO ANTES DE PAGAR AS SUAS COMPRAS

Anexo 2: Layout de impressão dos inquéritos



Processo de Relacionamento e

Fidelização do Cliente: foco na percepção do consumidor

1- Possui Cartão Continente?

SIM NÃO

Se sim,

- Considera que o CC é a maior razão para continuar a fazer compras em lojas Continente?

SIM NÃO

- Quais considerava, no momento da adesão, serem as principais vantagens do CC?
- Quais considera, agora, serem as principais vantagens ao possuir um CC?
- Adequa as suas compras aos produtos que estão marcados com "Desconto em Cartão"?

SIM NÃO

- Recebe o mailing com cupões de desconto em sua casa?

SIM NÃO

- Considera adequadas a si as ofertas contidas no mailing?

SIM NÃO

- Existe algum elemento visual que associe directamente às lojas Continente?
- Revê-se na maioria das acções promocionais e ofertas disponibilizadas pelo Continente? Se não, o que alteraria?
- E para finalizar, qual a sua opinião acerca do trabalho de Marketing do Continente, em termos de publicidade?

Se a resposta for “não” à pergunta 1,

- Porque não possui?
- Existe algum elemento visual que associe directamente às lojas Continente?
- Qual a sua opinião acerca das funcionalidades do CC?

Anexo 3: Grelha de Observação Direta

Início: 9h30

Grelha de observação direta em loja				
	Observado?		Frequência do acontecimento	Notas do autor
	Sim	Não		
Leitura de folhetos promocionais	X <i>Sim</i>			
Adequação das compras à leitura dos folhetos	<i>50/50</i> <i>Sim</i>		<i>Na abertura de loja muitos clientes procuram os folhetos</i>	<i>Quando a loja encheu, já foi mais difícil ver pessoas a procurar os folhetos</i>
Percepção de banners promocionais Cartão Continente por toda a loja		<i>50/50</i>	<i>Nem sempre, na abertura da loja sim</i>	<i>Público mais velho nos honrários da abertura</i> " " " "
Percepção de inserções "Desconto em Cartão" junto aos produtos	<i>Sim</i>		<i>Na altura desta pesquisa, estão a decorrer promoções com os cupões enviados p/ casa e por isso muita gente com os manuais na mão</i>	<i>Com a loja cheia menos gente a ter esta percepção ou mesmo a responder a inquéritos</i>
Elementos adicionais observados	X	X	X	<i>Muitos clientes reclamam do sistema "Via República" - Popular no Brasil</i>