



TESE DE MESTRADO EM MARKETING

A gestão da experiência do consumidor no ponto de venda

O caso da *Hello Kitty* em Portugal

POR:

HÉLDER FILIPE SANTOS BARBOSA FERREIRA

ORIENTADO POR:

PROF.^a DOUTORA CATARINA ROSEIRA

FACULDADE DE ECONOMIA

UNIVERSIDADE DO PORTO

2010

"...só nos faz perder o bem que poderia conquistar, o medo de tentar."

William Shakespeare

Nota biográfica

Hélder Filipe Santos Barbosa Ferreira nasceu a 28 de Janeiro de 1977, na cidade do Porto.

A sua carreira profissional iniciou-se em 1995 na distribuição alimentar e aí permanece até à presente data. Actualmente desempenha funções de chefe de departamento.

Ciente da importância da formação, licenciou-se em gestão de empresas, pelo Instituto Superior de Línguas e Administração em 2005. Em 2006/2007 realizou um Programa de Direcção de Empresas na Aese - Escola de Direcção e Negócios. Ainda, em 2007 ingressa no Mestrado em Marketing na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Agradecimentos

Esta tese de mestrado deve-se, também, a um conjunto diverso de pessoas que ao longo do seu desenvolvimento contribuíram para a realização deste trabalho. A todos os que se cruzaram nesta “viagem” deixo o meu reconhecido agradecimento, em particular às seguintes pessoas:

À Prof^a. Doutora Catarina Roseira, por ter aceite ser a orientadora desta tese e por todo o empenho, saber, rigor e profissionalismo demonstrados. Os seus comentários foram sempre eficazes, oportunos e decisivos para a concretização deste trabalho.

Ao Prof. Doutor Carlos Melo Brito, agradeço a oportunidade concedida.

Ao Dr. Pedro Almeida pela sua enorme disponibilidade e suporte.

A todas as pessoas da Bi-joy que aceitaram participar nesta investigação, nomeadamente à Ana, Sónia, Sofia e Marlene e particularmente à Patrícia de Vasconcelos pela abertura e simpatia demonstradas.

A todas as pessoas anónimas que se disponibilizaram a preencher o questionário.

Aos colegas de curso, e muito especialmente ao Luís Pinheiro e Fernando Governo.

À Rita, Cláudia, Catarina, e Ruben um obrigado sentido.

Aos meus pais e sogros pelo apoio e suporte ao longo destes anos.

Ao mano Vítor, amigo, sábio e sempre paciente.

À esposa Diana, que sempre me apoiou ao longo deste período.

Finalmente para o Daniel que privado do pai inúmeras vezes, sempre me incentivou a continuar.

Resumo

O ponto de venda físico continua a desempenhar um papel fundamental e estratégico nas acções dos retalhistas, assistindo-se a novos conceitos de pontos de venda. Sendo um dos principais pontos de contacto entre a marca e o consumidor, tem implicações directas na relação entre ambas as partes. Uma forma de avaliar essa interacção é através da experiência percebida pelo consumidor no ponto de venda.

Este estudo foca-se na gestão de elementos experienciais com influência na avaliação da experiência do consumidor no ponto de venda. O estudo incidiu sobre quatro lojas da marca *Hello Kitty* situadas no Porto, Aveiro e Lisboa. Das quatro lojas, três possuem elementos diferenciadores: um ecrã interactivo, um espaço de café, e um espaço de entretenimento, constituindo um campo adequado para a investigação. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, combinando metodologias qualitativas e quantitativas.

Os resultados obtidos revelam que as principais motivações para visitar as lojas desta marca são essencialmente utilitárias ou por curiosidade, em detrimento de factores de natureza mais hedónica. Relativamente à experiência percebida não se verificaram diferenças na avaliação entre os distintos pontos de venda, o que permite concluir que os diferentes elementos experienciais estudados não têm impacto na experiência percebida, embora se tenham verificado moderadas diferenças nos componentes da experiência a nível afectivo, físico, intelectual e social. Neste caso, o envolvimento com a marca afecta a avaliação da experiência do consumidor no ponto de venda. Verifica-se também que uma maior satisfação leva a uma melhor avaliação da experiência. Quanto aos elementos diferenciadores das lojas, apesar de não influenciarem significativamente a motivação do consumidor adulto, seduzem moderadamente as crianças que, por sua vez, influenciam os adultos para visitar o ponto de venda. Finalmente, as diferentes tipologias de lojas não evidenciaram diferenças a nível da lealdade com o ponto de venda.

Palavras-chave: Gestão da experiência do consumidor, Retalho experiencial; Marketing experiencial; Marca experiencial.

Abstract

The physical point of sale is still undergoing a fundamental and strategic role in the retailers' actions, driving the creation of new retail concepts. Being one the main contact bridges between the trademark and the consumer, it embraces direct implications on the relationship between both parties. One way to assess this interaction is through the experience perceived by the consumer.

This essay focuses on the management of the experiential factors influencing the consumer experience appraisal at the point of sale. The study focused on four *Hello Kitty*-branded stores located in Porto, Aveiro and Lisbon. Of the four shops, three have distinctive elements: an interactive display, a coffee lounge and an entertainment area, establishing the appropriate field for the research. A case study methodology has been used, combining qualitative and quantitative strategies.

The obtained results show that the main motivations for visiting the point of sale are essentially utilitarian or curiosity, rather than hedonic factors. There were no major differences in the valuation of the perceived experience between the different establishments, allowing us to conclude that the distinctive experiential elements have a minimum impact on the consumer experience, although there were moderate differences in the emotional, physical, intellectual and social experience components. Moreover, brand engagement clearly increases the ratings of perceived experience at the point of sale. Customer satisfaction is related to the perceived experience, i.e., higher satisfaction leads to better evaluation of the experience. Although not being significantly motivator for adult consumers, the distinctive elements moderately captivates children and, in turn, influences adults to visit the store. Finally, there was no evidence of loyalty divergence between the distinct store typologies.

Keywords: Customer experience Management; Experience Retail; Experiential Marketing; Brand experience.

Índice de conteúdos

NOTA BIOGRÁFICA.....	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE CONTEÚDOS	VI
ÍNDICE DE QUADROS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	XIII
1. INTRODUÇÃO	2
1.1. OBJECTIVO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	3
1.2. ESTRUTURA DO ESTUDO	5
2. A GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR.....	7
2.1. INTRODUÇÃO.....	7
2.2. A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR	8
2.3. TIPOLOGIAS DE EXPERIÊNCIAS	11
2.4. CONCEPÇÃO, COMPONENTES E MONITORIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA.....	14
2.5. MARCA E EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR.....	17
2.6. CONCLUSÃO	19
3. A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR NO PONTO DE VENDA	22
3.1. INTRODUÇÃO.....	22
3.2. DETERMINANTES DA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR	22

3.3. A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR NO PONTO DE VENDA: <i>RETAIL FACTORS</i>	24
3.3.1. <i>Elementos da atmosfera no ponto de venda</i>	25
3.3.2. <i>Marketing sensorial no ponto de venda</i>	26
3.3.3. <i>A animação do ponto de venda</i>	31
3.3.4. <i>A componente humana no ponto de venda</i>	32
3.4. A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR NO PONTO DE VENDA: <i>CUSTOMER FACTORS</i>	34
3.4.1. <i>Características do consumidor</i>	35
3.4.2. <i>Necessidades e motivações</i>	35
3.4.3. <i>Expectativas e percepções</i>	37
3.4.4. <i>Comportamento do consumidor</i>	37
3.4.4.1. <i>A influência das crianças</i>	39
3.5. CONCLUSÃO	41
4. QUESTÕES E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	43
4.1. INTRODUÇÃO.....	43
4.2. LACUNAS E OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO	43
4.3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	44
4.4. MODELO DE ANÁLISE	45
4.5. METODOLOGIA.....	46
4.6. ESTUDO DE CASO.....	47
4.7. SELECÇÃO DO CASO	48
4.8. RECOLHA DE DADOS.....	49

4.8.1. Entrevistas	50
4.8.2. Inquérito.....	52
4.9. SELECÇÃO DA AMOSTRA	54
4.10. ANÁLISE DE DADOS	55
4.11. CONCLUSÃO	55
5. O CASO HELLO KITTY.....	57
5.1. INTRODUÇÃO.....	57
5.2. A <i>HELLO KITTY</i>	57
5.2.1. A Hello Kitty em Portugal	58
5.2.2. As lojas Hello Kitty e a sua gestão	61
5.2.3. Loja do Aviz – Porto	61
5.2.4. Loja do Chiado – Lisboa	63
5.2.5. Loja da Boavista – Porto	65
5.2.6. Loja (outlet) de Esmoriz	66
5.2.7. Análise comparativa das lojas.....	68
5.2.8. Estratégia de diferenciação do ponto de venda – Síntese	72
5.3. RESULTADOS DOS INQUÉRITOS	74
5.3.1. Caracterização da amostra	74
5.3.2. Motivações dos consumidores para visitar o ponto de venda	79
5.3.3. A experiência percebida nos diferentes pontos de venda da marca.....	83
5.3.4. Gestão dos elementos experienciais no ponto de venda.....	87

5.3.5. Lealdade do consumidor ao ponto de venda	90
5.3.6. Participação e preferências do consumidor	91
5.3.7. Síntese da análise qualitativa e quantitativa	92
6. CONCLUSÃO	97
6.1. INTRODUÇÃO	97
6.2. PRINCIPAIS CONCLUSÕES	97
6.3. CONTRIBUTOS PARA A TEORIA	101
6.4. CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO	101
6.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	102
6.6. SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	103
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS	111
ANEXO 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA: ADMINISTRADORA DA BI- JOY	111
ANEXO 2 - GUIÃO DE ENTREVISTA: GERENTES DE LOJA	114
ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO	118
ANEXO 4 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A ADMINISTRADORA DA BI- JOY .	126

Índice de Quadros

Tabela 1 – Evolução das características económicas.....	9
Tabela 2 - Associações das cores.....	27
Tabela 3 - Questões de investigação e métodos de recolha de dados.....	50
Tabela 4 - Caracterização das entrevistas efectuadas	52
Tabela 5 - Motivações dos consumidores para visitar as lojas na percepção do retalhista	68
Tabela 6 - Elementos da gestão da experiência (1)	69
Tabela 7 - Elementos da gestão da experiência (2)	71
Tabela 8 - Orientações estratégicas da empresa	73
Tabela 9 – O Preço como Factor Motivacional	80
Tabela 10 - Avaliação da experiência em cada ponto de venda	85
Tabela 11- Impacto do tipo de frequência na experiência do consumidor na loja	86
Tabela 12 - Satisfação do consumidor no ponto de venda	86

Índice de Figuras

Figura 1 - Progressão do valor económico	10
Figura 2 - Tipologias de experiências de Pine e Gilmore.....	12
Figura 3 - Influência da tecnologia e da participação do consumidor na experiência....	13
Figura 4 - Os cinco princípios para o desenho da experiência do consumidor	16
Figura 5 - Experiencing the brand	17
Figura 6 - Branding the experience.....	18
Figura 7 - Modelo conceptual da criação da experiência do consumidor	23
Figura 8 - Pirâmide das necessidades	36
Figura 9 - Modelo de análise	45
Figura 10 - Volume de vendas 2006 a 2009	59
Figura 11 - Caracterização total da amostra por sexo e por loja.....	75
Figura 12 - Idade dos respondentes por loja	75
Figura 13 - Respondentes com ou sem filhos menores de 18 anos	76
Figura 14 - Relação idade * respondentes com filhos menores de 18 anos.....	77
Figura 15 - Comparação do estado civil dos entrevistados por loja	77
Figura 16 - Relação idade * estado civil dos respondentes	78
Figura 17 - Comparação formação académica por loja	78
Figura 18 - Razões para a escolher uma loja <i>Hello Kitty</i> (196 respondentes)	80
Figura 19 - Motivações do consumidor para visitar cada tipo de loja	83

Figura 20 - Experiência percebida em cada ponto de venda	84
Figura 21- Elementos experienciais no ponto de venda	87
Figura 22 -Componentes da avaliação da experiência.....	89
Figura 23 - Preferências dos consumidores	92

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - A experiência Harley – Davidson.....	8
Ilustração 2 – Displays.....	26
Ilustração 3 - Exterior e interior duma loja m&m	28
Ilustração 4 - Ponto de venda Temático: Store Havaianas	28
Ilustração 5 - Experiências sensoriais no ponto de venda: Visão	31
Ilustração 6 - Os empregados como actores	33
Ilustração 7 - Marcas representadas pela Bi-Joy	59
Ilustração 8 - Loja do Aviz	62
Ilustração 9 - Loja do Chiado	63
Ilustração 10 - Dispositivo interactivo.....	64
Ilustração 11 - Loja da Boavista	66
Ilustração 12 - Loja de Esmoriz	67
Ilustração 13 - Ecrãs interactivos para desenhar e brincar.....	125
Ilustração 14 - Espaços tradicionais (mesa + cadeira) para desenhar e pintar.....	125
Ilustração 15 - Espaço de café para lanchar com os amigos.....	125

Capítulo 1

Introdução

1. Introdução

Paralelamente à importância crescente do comércio online que tem transformado a forma como os consumidores fazem compras e como os retalhistas fazem negócios, o ponto de venda físico (*offline*) continua a desempenhar um papel fundamental na estratégia dos retalhistas, já que é nas lojas físicas que grande parte dos consumidores realiza as suas compras e interagem com as marcas. Por exemplo, muitos consumidores pesquisam na internet, mas visitam o ponto de venda para efectuar as compras (Grewal e Levy, 2009).

As decisões do consumidor sobre a selecção do ponto de venda, a escolha de produtos ou marcas são cuidadosamente tomadas (Kumar, Peterson, e Leone, 2007) e, por vezes, são influenciadas pelas crianças (Ebster C. et al., 2009). O comportamento do consumidor nem sempre é previsível (Chang e Burke, 2007). Muitos consumidores visitam e circulam pelos espaços comerciais não efectuando qualquer tipo de compra, sendo as razões para este comportamento variadas. Enquanto uns apenas querem apreciar os espaços, passar o tempo, conviver, serem estimulados intelectualmente, entreter-se ou simplesmente repetir a experiência anterior, outros não encontram resposta para as suas necessidades ou optam por adiar as suas compras (Bäckström e Joahansson, 2006).

Dada a diversidade de motivações que levam os consumidores aos espaços comerciais, Pine e Gilmore (1998) defendem que as empresas não podem, competir apenas com base no preço baixo ou em produtos ou serviços facilmente reproduzíveis. As experiências dos consumidores são mais difíceis de copiar e constituem uma oportunidade para as empresas se diferenciarem e criarem vantagens competitivas (Shaw e Ivens, 2002). Neste contexto, várias marcas presentes em canais de retalho multimarca têm criado pontos de venda próprios, (como a *Niketown*, *Apple* ou *Nokia*) ou lojas conceito (como a *Samsung concept store*, NYC) para reforçar a relação com o consumidor (Sands S. et al., 2009). Outras têm criado ambientes temáticos que permitem aos consumidores experimentar e imergir no mundo da marca. Por exemplo a *American Girl* proporciona aos seus consumidores no ponto de venda, vários tipos de experiências de entretenimento, diversão, educação, e convívio social através da integração de elementos experienciais como um café, museu, um estúdio de fotografia, e sessões de teatro no mesmo

local de compra (Borghini S. et al., 2009). Por seu turno, a *Coca-cola* criou um museu para fãs e consumidores viver a experiência da marca (Hollenbeck R. C. et al., 2008). Mais recentemente tem-se assistido à integração de novos elementos experienciais no retalho, como as tecnologias interactivas com o objectivo de melhorar e diferenciar as experiências de compra (Pantano e Naccarato, 2010).

Estes exemplos reflectem a necessidade dos retalhistas criarem motivos de visita ao ponto de venda. Apesar da criação de experiências para o consumidor atrair uma crescente atenção pelos retalhistas, é ainda necessário compreender e melhorar a gestão da experiência dos consumidores (Grewal et al., 2009). Nomeadamente, de acordo com (Verhoef et al., 2009), são precisos mais estudos para compreender a eficácia das estratégias centradas na experiência do consumidor no ponto de venda.

1.1. Objectivo e relevância do estudo

O presente trabalho tem como objectivo estudar a influência dos elementos da gestão da experiência no ponto de venda na experiência do consumidor ao nível cognitivo, emocional, sensorial, afectivo, intelectual, comportamental, social, tal como sugerido por Verhoef et al. (2009) e Brakus et al. (2009).

Existem já vários trabalhos na área da gestão da experiência do consumidor. Por exemplo, Gentile et al. (2007) compararam diversos produtos com características diferenciadas, de forma a identificar a percepção de valor obtido pelo consumidor. Estes autores concluíram que uma parte da oferta reconhecida pelos consumidores refere-se a características experienciais. No entanto ambas as características (experienciais e funcionais dos produtos) são importantes e devem estar adequadas às necessidades. Para estes autores, viver experiências positivas pode reforçar os laços emocionais com a marca e aumentar a lealdade. Oswald et al. (2006) analisaram cinco casos (Disney world, The american girl place, Avis Rental Car, Apple's iMac computer, e Blyth Industries), para os quais identificaram algumas características semelhantes na gestão da experiência do consumidor com implicações na atracção e retenção dos consumidores. Concluíram que os consumidores desejam experiências e que os retalhistas estão a incluí-las na sua ofer-

ta, diferenciando-a. Mais recentemente, Sands et al. (2009) estudaram o impacto da presença de diferentes tipos de eventos realizados em pontos de venda do sector do DIY (Do-It-Yourself). Também, Pantano e Naccarato (2010) analisaram o impacto da introdução no retalho de tecnologias emergentes na experiência do consumidor. Por seu turno, Brakus et al. (2009) desenvolveram uma escala para avaliar a experiência da marca em cada uma de quatro dimensões (ao nível sensorial, afectivo, intelectual e comportamental) que pode ser utilizada para compreender, avaliar, monitorizar e melhorar a experiência da marca proporcionada aos consumidores. Para estes autores a maioria dos trabalhos focaram-se nos atributos utilitários dos produtos e na categoria das experiências e não nas experiências promovidas pelas marcas.

Apesar destes estudos, a investigação nesta área é ainda insuficiente. A gestão dos diversos elementos (tecnológicos, interactivos, humanos, etc.) que integram o ponto de venda, controláveis ou não pelos retalhistas, e a sua influência na experiência percebida do consumidor constituem um motivo suficientemente relevante de investigação (Verhoef et al., 2009; Pantano, 2010).

Em linha com o defendido por Baker et al. (2002), este projecto constitui uma oportunidade para estudar como poderá o ponto de venda físico proporcionar experiências distintas que influenciem positivamente a frequência e lealdade dos consumidores e, simultaneamente minimizar a ameaça da penetração crescente do *e-commerce*. Adicionalmente, este estudo tem também relevância pessoal e profissional, dada a minha ligação profissional à distribuição há mais de 15 anos. O estudo da gestão da experiência do consumidor no ponto de venda físico é cada vez mais visto como algo fundamental e estratégico para os retalhistas criarem laços emocionais mais fortes com os consumidores (Verhoef et al., 2009).

Para estudar esta questão, foi seleccionado o retalho não alimentar especializado. O estudo de caso foi a metodologia utilizada, tendo sido escolhida a empresa Bi-Joy que representa a marca *Hello Kitty* em Portugal. Tradicionalmente, a Bi-joy fornecia os produtos *Hello Kitty* a retalhistas multimarca, no entanto, em 2004, iniciou uma estratégia de criação de pontos de venda exclusivos da marca, alguns dos quais são detidos pela empresa e outros franchisados. As quatro lojas detidas pela empresa correspondem a conceitos de loja diferentes entre si, traduzindo-se esses conceitos em diferentes ele-

mentos experienciais (como tecnologias interactivas ou serviço de cafetaria). Essa diferenciação pode potenciar a vivência de experiências variadas, constituindo, por isso, um caso com elevado potencial para responder ao objectivo de investigação do projecto.

1.2. Estrutura do estudo

De modo a responder ao objectivo de estudo, a dissertação compreende a seguinte estrutura. Em primeiro lugar, apresenta-se o enquadramento teórico do estudo, que contém dois capítulos. O Capítulo 2 centra-se na gestão da experiência do consumidor. O capítulo inicia-se com a discussão do conceito, focando depois as diferentes tipologias de experiências desenvolvidas nos últimos anos, as questões da concepção, componentes e monitorização da experiência, e o papel da marca na experiência do consumidor. De seguida, o Capítulo 3 destaca os principais elementos da gestão da experiência e centra-se na experiência do consumidor no ponto de venda. Analisa-se aqui os factores controláveis pelos retalhistas, nomeadamente os elementos da atmosfera, o marketing sensorial e a animação no ponto de venda e, por fim, a componente humana e o seu papel na oferta da experiência. Posteriormente, analisa-se o papel dos consumidores, factor incontrolável pelos retalhistas.

Feita a revisão da literatura, o Capítulo 4 apresenta as questões de investigação, o modelo de análise e a metodologia utilizada na fase empírica do projecto. O Capítulo 5 apresenta e analisa o caso da *Hello Kitty*. Finalmente, a dissertação completa-se com a apresentação das conclusões, limitações e propostas de investigação futura (Capítulo 6).

CAPÍTULO 2

A GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

2. A Gestão da experiência do consumidor

“Experiential marketing is everywhere” (Schmitt B., 1999)”

2.1. Introdução

Nos últimos anos, realizaram-se vários estudos no âmbito da experiência do consumidor. Partindo de conceitos distintos, como o marketing experiencial (Schmitt, 1999), a economia da experiência (Pine e Gilmore, 1998; 1999) ou o retalho experiencial (Kim, 2001), estes estudos convergem no sentido da necessidade de diferenciar a oferta retalhista e de, assim, lhe conferir vantagens competitivas. Considera-se que a gestão da experiência do consumidor pode contribuir para a criação de valor para retalhistas e consumidores (Verhoef et al., 2009; Grewal et al., 2009; Puccinelli et al., 2009; Kamadalevi, 2010). É precisamente sobre o tema da gestão da experiência que esta dissertação se debruça.

Segundo Grewal et al. (2009) e Verhoef et al. (2009), a gestão da experiência do consumidor é uma forma de contribuir para a compreensão e melhoria da experiência do consumidor, representando uma vantagem competitiva (Shaw C. e Ivens J., 2002), que tem vindo a ganhar um crescente interesse junto de vários retalhistas (como a Starbucks, a American Girl, a IBM, a DELL ou a Harley-Davidson;). A melhoria global da experiência do consumidor, se não aumentar de forma irrealista as expectativas dos consumidores constitui uma enorme oportunidade para melhorar a avaliação da marca, promover o passa-a-palavra favorável, estimular a satisfação, envolvimento e fidelização dos consumidores (Naylor et al., 2008), tornando os seus clientes entusiastas e defensores da marca (Smith S. e Wheeler J., 2002).

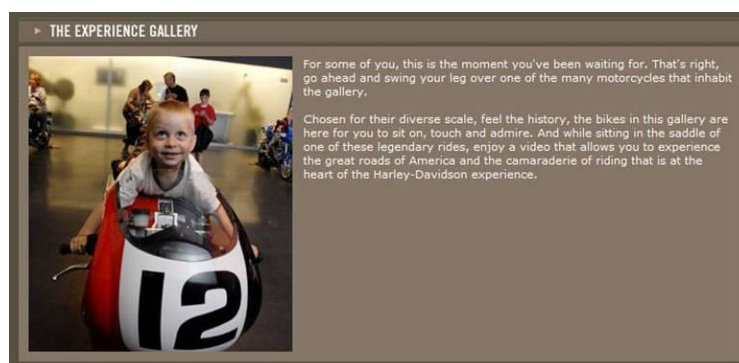
Este capítulo tem como objectivo identificar os conceitos centrais da experiência do consumidor, que serão posteriormente utilizados no estudo empírico deste projecto. Para isso, na secção 2.2, desenvolve-se o conceito de experiência do consumidor e, na secção 2.3, classificam-se as várias tipologias de experiências do consumidor. A secção 2.4 refere-se à concepção, componentes e monitorização da experiência. Depois, a sec-

ção 2.5 descreve a relação bidireccional entre a marca e a experiência. Por último, a secção 2.6 encerra o capítulo com uma síntese das principais ideias aqui apresentadas.

2.2. A experiência do consumidor

O conceito de Marketing Experiencial evidencia a importância e natureza imersiva da experiência do consumidor por oposição à simples compra de produtos ou serviços ou à consideração das suas características e benefícios funcionais. O consumo deve ser interpretado como uma experiência holística, na qual os consumidores são vistos como seres racionais e emocionais que procuram experiências (Schmitt, 1999). Neste sentido, os retalhistas devem realizar uma gestão integrada das experiências sensoriais, afectivas, cognitivas, físicas, comportamentais, lifestyle, e de identificação social que diferenciam e adicionam valor aos produtos e serviços e envolvem emocionalmente os consumidores com a marca. O caso da Harley- Davidson (cf. Ilustração 1) que os consumidores vêm como parte da sua identidade é um exemplo do envolvimento emocional com a marca e considerado um verdadeiro *way of life* (Schmitt, 1999 p. 62).

Ilustração 1 - A experiência Harley – Davidson



Fonte: <http://www.harley-davidson.com>

A experiência do consumidor decorre de um conjunto de interacções entre um consumidor e um produto ou serviço, uma marca, uma organização ou parte dela. A experiência, sendo única, pessoal e holística por natureza, implica um envolvimento que ocorre a diferentes níveis (cognitivo, afectivo, emocional, social e físico) e provoca determinadas

respostas perante o retalhista (Verhoef et al., 2009). A avaliação da experiência depende da comparação entre as expectativas do consumidor e os estímulos provenientes da interação com a oferta, em diferentes momentos e pontos de contacto (Gentile et al., 2007; Verhoef et al., 2009). A experiência é criada por factores controláveis pela organização, mas também por factores que estão fora de controlo do retalhista, tais como: necessidades, motivações e expectativas de cada consumidor, o comportamento individual e em grupo, a influência de outros consumidores (por exemplo, crianças, familiares, desconhecidos), ambiente social, experiências promovidas noutros canais ou por terceiros, moderadores situacionais (como a localização) e experiências anteriores com a oferta (Verhoef et al., 2009).

Assim, para Verhoef et al. (2009), a experiência do consumidor envolve múltiplos canais e compreende várias fases: pesquisa, compra, consumo e pós-venda. No entanto, segundo Shaw e Ivens (2002), a avaliação das experiências e o comportamento em cada uma dessas etapas depende das expectativas prévias dos consumidores, construídas através de experiências anteriores, do passa-a-palavra, anúncios publicitários, imagem da marca e experiências com outras marcas similares.

Pine e Gilmore (1998) defendem que numa economia da experiência, as organizações não podem competir apenas com base em preços baixos ou em produtos ou serviços que se tornaram “*commodities*” e são facilmente reproduzíveis. Estes autores usam o bolo de aniversário para ilustrar a evolução de uma economia agrária, passando pelo produto, pelos serviços até chegar à fase da experiência (cf. Tabela 1).

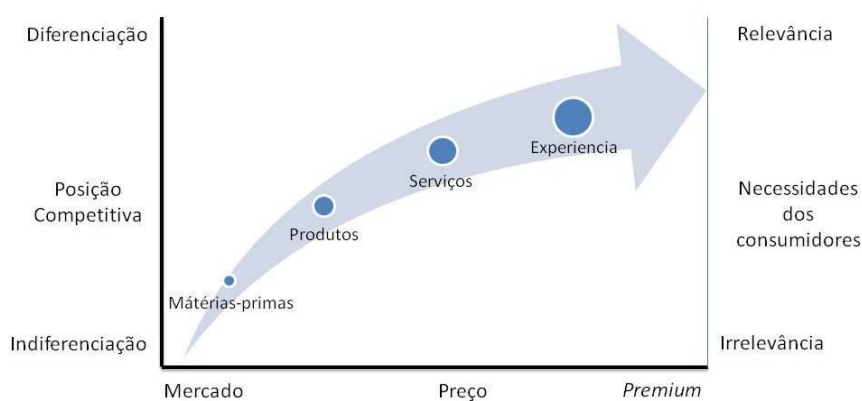
Tabela 1 – Evolução das características económicas

Evolução da Oferta económica				
Economia	Agrária	Industrial	Serviços	Experiência
Função económica	Extracção	Produção	Entrega	Estádio
Natureza da oferta	Substituível	Tangível	Intangível	Memorável
Atributos chave	Natural	Standardizado	Customizado	Personalizado
Métodos da Oferta	Armazenamento a granel	Stock de produtos	Entrega da procura	Entrega no momento
Venda	Troca	Manufatura	Servidor	Palco
Compra	Mercado	Utilizador	Cliente	Convidado
Factores da procura	Características	Atributos	Benefícios	Sensações

Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1998, pp.98)

À medida que se foi progredindo de etapa em etapa, os pais passaram a pagar mais pelos ingredientes pré-preparados, mais tarde passaram a encomendar os bolos que custavam o dobro desses ingredientes, e posteriormente deixaram de fazer o bolo e a festa e, em alternativa, gastam muito mais na aquisição de eventos únicos e memoráveis para as crianças. Esta evolução foi acompanhada pela progressão do valor que os clientes estão dispostos a pagar (cf. Figura 1), desde que as experiências sejam consideradas únicas (Pine e Gilmore, 1998), criando, assim, valor para as empresas e consumidores (Verhoef et al., 2009).

Figura 1 - Progressão do valor económico



Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1999, p.22)

A título de exemplo, o facto de os consumidores estarem dispostos a pagar um preço *premium* por um café na *Starbucks* comparativamente a outras opções traduz o valor que os consumidores atribuem a uma experiência agradável, distinta e relevante para si (Smith e Wheeler, 2007). A *Starbucks* transformou um produto *commodity* numa experiência *Lifestyle*, na qual a loja serve de lugar de encontro e convívio social numa atmosfera confortável, com ligação à internet, selecção para *downloads* de música e um infundável ciclo de novos produtos (Tsai S., 2005). No sector do retalho discount, Carpenter J.M. et al. (2009) referem os exemplos da *Wal-Mart* e da *Target*, que além de satisfazerem necessidades utilitárias (como preços baixos, conveniência, sortido) passaram a proporcionar atributos hedónicos de prazer e diversão (Holbrook e Hirschman, 1982) no ponto de venda, de forma a diferenciar-se da concorrência.

Todos estes exemplos ilustram a necessidade de inovação no ponto de venda, de forma a criar experiências que diferenciem a oferta da concorrência e, cumulativamente dêem resposta às necessidades dos consumidores (ver subsecção 3.3.2). A próxima secção descreve distintas tipologias identificadas na literatura da especialidade.

2.3. Tipologias de experiências

A literatura existente descreve um vasto universo de experiências, que vão de experiências meramente utilitárias às hedónicas (Babin et al. 1994), das experiências comuns às extraordinárias (Kim, 2001). O termo ‘experiência’ tanto é utilizado como tática de promoção de vendas (por exemplo, *um test drive*) como faz parte do *core* da oferta, como no caso dos parques temáticos, ou dos serviços de empresas como ‘A vida é Bela’ ou a ‘Smartbox’.

As experiências podem ser classificadas de diversas formas. Schmitt (1999) distinguiu cinco tipos de experiências - sensoriais, afectivas, cognitivas, físicas, comportamentais ou de *Lifestyle*, e relacionais - que podem ser geridas pelos retalhistas, referindo que nem sempre é fácil isolar as várias dimensões experienciais. Por seu turno, Pine e Gilmore (1998) organizaram as experiências de acordo com duas dimensões - nível de participação e interacção do consumidor, criando as tipologias de experiências: entretenimento, educacionais, de fuga e estéticas representadas na Figura 2.

Figura 2 - Tipologias de experiências de Pine e Gilmore



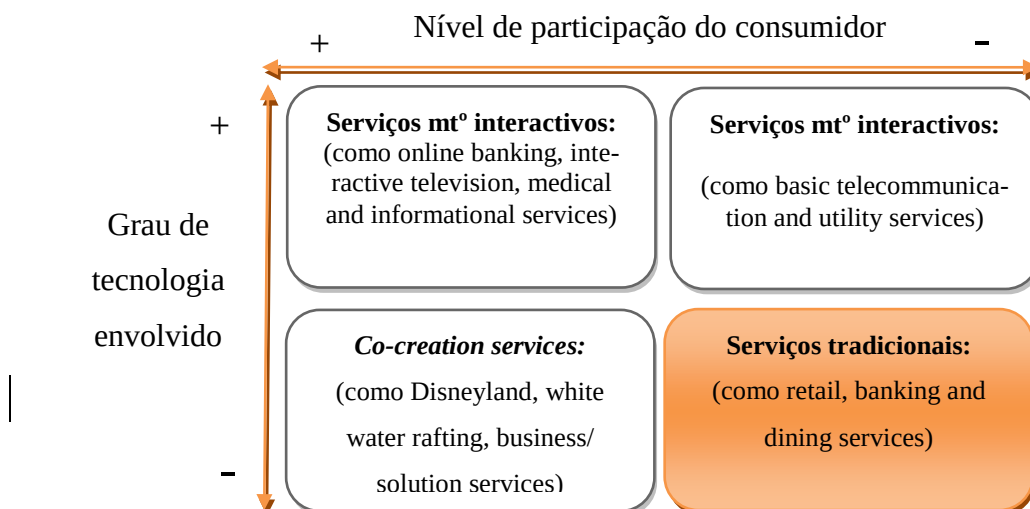
Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1999, p 30)

Nas experiências de entretenimento, a influência da participação do consumidor no desempenho da experiência é baixa, comparativamente com as experiências educacionais que implicam uma participação mais activa do consumidor, embora em ambos os casos, os consumidores estejam absorvidos pela experiência. Por exemplo, em restaurantes temáticos, como o *Planet Hollywood* e o *Hard-Rock*, a comida é apenas um suporte para o que é conhecido como “comida-entretenimento”. Quanto às experiências educacionais, ter uma aula de esqui significa uma participação mais activa por parte dos consumidores que procuram aprender, mas não implica um envolvimento imersivo. Segundo Brakus et al. (2009), as experiências de entretenimento correspondem a uma dimensão emocional e, as educativas a uma dimensão intelectual. As experiências de escape/fuga (como representar uma peça, tocar numa orquestra ou descer o Grande Canyon) implicam uma participação activa e uma maior imersão na experiência. Nas experiências estéticas, a atmosfera convida o consumidor a entrar e a permanecer no local. Por exemplo, um turista que visita uma galeria, está imerso na experiência, mas a sua participação tem pouco ou nenhum efeito sobre essa. Para Pine e Gilmore (1999) a interacção dos quatro tipos de experiência (como é exemplo a *Disney*), a qual designaram por *sweet spot*,¹ contribui para a melhoria e distinção da experiência do consumidor.

¹ Ponto agradável

Voss et al. (2008) referem que, o que é novo é a criação e utilização de experiências nos serviços tradicionais. A Figura 3 identifica o grau de importância da participação do consumidor e o grau de tecnologia exigido para diferentes tipologias de negócio.

Figura 3 - Influência da tecnologia e da participação do consumidor na experiência



Fonte: Adaptado de Bolton et al., (2009)

No caso dos serviços tradicionais, contexto do presente estudo, o nível de tecnologia utilizado é relativamente baixo comparativamente com outros negócios. Apesar disso, na última década acelerou-se a integração de componentes tecnológicos e interactivos na experiência do consumidor que potenciam cada vez mais o envolvimento e a participação do consumidor no ponto de venda (como no casos dos ecrãs tácteis nas lojas Vodafone e na *Disney store* do Norte Shopping- Matosinhos). Os conceitos: “*co-production* e *co-creation*” decorrem da participação do consumidor na sua própria experiência. O termo *co-production*² implica que parte do trabalho é transferida da organização para o consumidor, e o conceito “*co-creation*”, envolve a participação do consumidor na criação da sua própria experiência, proporcionando-lhe a co-criação de experiências únicas (por ex. visita à *Disney Park*). A este propósito, Phahalad e Ramaswamy

² (por ex., a utilização de ATM's para levantamentos ou outras operações bancárias; ou quando um consumidor usa um *self-checkout* está a substituir um empregado e por conseguinte a fazer parte do processo com probabilidade de influência na qualidade do serviço prestado e na inerente experiência).

(2004) defendem que a oferta de experiências memoráveis já não é suficiente, devendo as organizações fornecer as condições e o ambiente favorável para o consumidor criar a sua própria experiência.

Em suma, os retalhistas utilizam crescentemente experiências multi-sensoriais e interativas e tecnologia no ponto de venda para incentivar a participação e melhorar a experiência do consumidor no ponto de venda. No entanto, Hofman e Bateson (2006, 422) defendem que uma maior participação aumentará o nível de ineficiência das organizações, já que os consumidores introduzem incerteza, ainda que, a perda de eficiência possa ser compensada pelo pagamento de um preço *premium*.

Neste contexto, a concepção prévia da experiência do consumidor no retalho ganha particular importância (Verhoef et al., 2009; Grewal et al., 2009). Por isso, a secção seguinte foca o desenho da experiência, os seus componentes e a importância da monitorização da experiência.

2.4. Concepção, componentes e monitorização da experiência

Para Smith e Wheeler (2002), desenhar a experiência do consumidor exige uma análise rigorosa, cuidada e criativa, detalhada e uma perspectiva holística, uma organização excelente, uma perspectiva *cross-functional* e um *front-line* comprometido com a organização. Requer sobretudo que os retalhistas compreendam o que os consumidores sentem como resultado da experiência e do envolvimento com a marca (Vanstrom, 2010).

Simultaneamente, a criação e gestão de experiências deve garantir a competitividade da oferta sob pena do consumidor não a valorizar e/ou de prejudicar o desempenho financeiro da organização. Assim, os retalhistas devem ter em consideração o equilíbrio financeiro na gestão dos elementos da experiência (Grewal et al., 2009; Verhoef et al., 2009), bem como os recursos humanos, liderança e infra-estruturas necessárias. Os sistemas informáticos e de gestão de relacionamento dos consumidores (CRM) merecem particular atenção, quer pelo investimento necessário, quer pelas suas limitações. Para Kamaladevi (2010), os sistemas de CRM são bons a pedir e a receber informação mas não dizem o que se vai fazer com essa. Para competir com sucesso, Kamaladevi (2010) defende que os retalhistas devem focar-se na experiência do consumidor e identificou

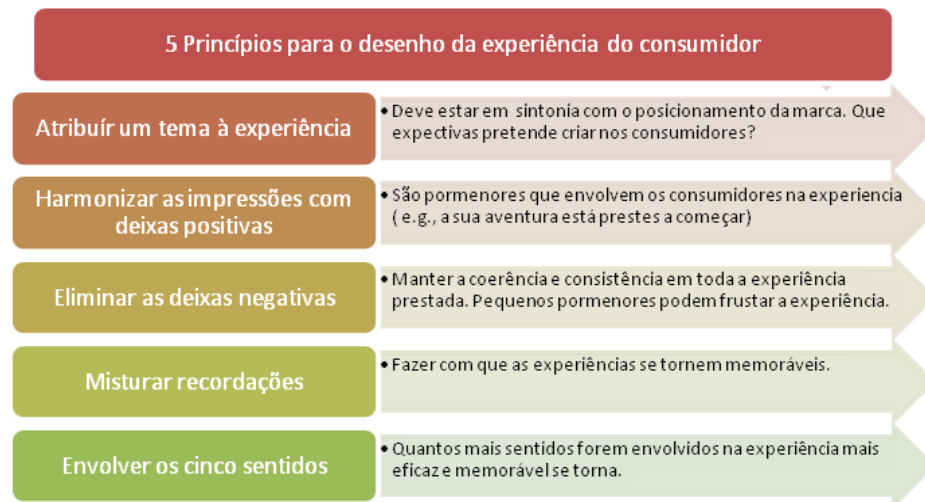
dez boas práticas para uma melhor gestão da experiência do consumidor: assentar a gestão da experiência do consumidor no envolvimento activo dos líderes³; assegurar multidisciplinaridade na gestão da experiência; focar-se nos consumidores mais importantes; descobrir o que os consumidores realmente valorizam; clarificar o que a marca defende; cumprir a promessa em cada ponto de contacto; assegurar que os empregados compreendem a marca; desenhar a estratégia de gestão da experiência do consumidor (CEM) antes de instalar sistemas de CRM; medir a experiência do consumidor; alinhar a organização com a experiência do consumidor.

Neste âmbito, Grewal et al., (2009) apontam alguns factores chave para o sucesso de uma estratégia focada na experiência do consumidor, nomeadamente: interacções fáceis entre os consumidores e retalhistas, coerência e consistência da mensagem da marca em todos os canais, existência de múltiplos canais de interacção e de compra e resposta às necessidades dos consumidores. Outros autores referem que as organizações devem reconhecer problemas, utilizar ferramentas de mapeamento e de controlo, incentivar a motivação dos empregados, identificar oportunidades (Frow e Payne, 2007), e antecipar as necessidades dos consumidores (Shaw C. e Ivens J., 2002) com o objectivo de conseguir melhorar as suas experiências. As organizações que conseguem construir relações fortes com os consumidores gerem melhor os custos, criam barreiras competitivas mais resistentes e tornam as suas actividades comerciais mais eficientes (Bolton et al., 2007).

Neste contexto, uma questão essencial é pensar que experiência específica pode a empresa oferecer. A experiência tem de ir ao encontro das necessidades dos clientes, tem de funcionar e tem de poder ser entregue. Tal como os bens e serviços que resultam de um processo de investigação, design e desenvolvimento, as experiências derivam de um processo similar. Neste sentido, Pine e Gilmore (1998) identificaram cinco princípios chave para a concepção da experiência do consumidor no ponto de venda, descritos no quadro seguinte (cf. Figura 4).

³ (e.g., em empresas como a *Starbucks*, *Amazon*, *Southwest Airlines* e *Virgin* os líderes são facilmente identificados e recordados, designadamente Howard Schultz, Jeff Bezos, Herb Kelleher, Richard Branson, respectivamente).

Figura 4 - Os cinco princípios para o desenho da experiência do consumidor



Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1998)

Para Berry e Carbone (2007) criar uma experiência é mais complexo do que produzir um produto mediante um conjunto de especificações. O resultado da experiência ocorre na mente do consumidor e não no fim da linha de produção. Berry e Carbone (2007) afirmam que uma organização não pode gerir as emoções dos consumidores, mas pode gerir os componentes que constituem a oferta da experiência. Para estes autores, a concepção de experiências engloba diferentes tipos de componentes - funcionais, mecânicos e humanos - que interagem entre si e com os consumidores e devem ser geridos de modo consistente de forma a melhorar a experiência do consumidor Wall e Berry (2007). O componente funcional corresponde a características específicas como a qualidade dos produtos ou a eficiência e qualidade técnica do serviço (por ex., a qualidade da comida em restaurantes; ou o registo histórico do doente partilhado pelas várias especialidades). O componente mecânico refere-se às características tangíveis da oferta (por ex., o design, cores ou a música) e comunica com o consumidor “sem palavras”. O componente humano compreende o comportamento e aparência das pessoas que compõem a oferta (como o tom de voz, nível de entusiasmo, linguagem ou vestuário) (Berry e Carbone, 2007). Os componentes, mecânico e humano serão analisados com maior detalhe no capítulo seguinte.

A próxima secção aborda a relação entre a experiência e marca.

2.5. Marca e experiência do consumidor

De forma a compreender como a experiência do consumidor pode ser criada é preciso compreender a interação e o papel que a marca tem na experiência do consumidor (Grewal et al., 2009; Verhoef et al., 2009). No retalho, encontram-se no mínimo dois tipos de marca: a do retalhista (por ex: Fnac), e a do produtor (por ex: Sony) que podem ser comercializadas simultaneamente em lojas multimarca e em lojas próprias e exclusivas da marca. Este estudo centra-se na relação entre a marca retalhista e a experiência do consumidor.

O uso de marcas como forma de expressão tem crescido nos últimos anos, revelando o quanto é importante para os consumidores (Brito C. e Lencastre P. (2000). A marca num contexto da experiência do consumidor pode evoluir e construir valor de duas formas: *Experiencing the brand* e *Branding the experience*. A perspectiva de ‘*Experiencing the brand*’ está representada na Figura 5. Ela traduz fundamentalmente a oferta de experiências que cumprem as promessas da marca e não defraudam as expectativas dos consumidores.

Figura 5 - Experiencing the brand



Fonte: Adaptado de Smith e Wheeler, 2002

Para se cumprir a promessa é preciso envolver e alinhar os empregados, departamentos e processos com os valores da marca (Shaw C. e Ivens J., 2002). Segundo Jeff Bezos CEO da Amazon, uma marca não é formada pelo que a companhia diz de si própria, comunica e se compromete com os consumidores, mas pelo que faz (*cit. in* Smith e

Wheeler, 2002). A divergência entre o que se diz e o que na realidade se verifica pode colocar em perigo a credibilidade e imagem da marca e levar à deserção dos clientes (Hofman. e Bateson, 2006, p. 421).

A perspectiva de *'Branding the experience'* (cf. Figura 6) compreende a criação e valorização de uma marca com base nas experiências proporcionadas aos consumidores.

Figura 6 - Branding the experience



Fonte: Adaptado de Smith e Wheeler, 2002.

Por exemplo, em Londres o exterior do hotel St Martin`s Lane não se afigura como tal, os acessos e o hotel não estão identificados, mas esse permanece lotado (Smith e Wheeler, 2002, p. 15). Neste caso, o foco está na experiência do consumidor. A comunicação não constitui, assim, uma preocupação porque os entusiastas e defensores da marca encarregam-se de gerar passa-a-palavra positivo e gratuito para a marca evitando, dessa forma, dispêndio de recursos em *outdoors* ou anúncios publicitários.

O desafio consiste em fornecer experiências aos consumidores que diferenciem as organizações e promovam lealdade. No caso das marcas que já são conhecidas, as experiências devem reforçar o valor da oferta. Quanto às marcas menos conhecidas, as experiências devem ser suficientemente distintas para criar e valorizar uma marca. Criar e gerir uma marca assente na experiência do consumidor requer muita dedicação, esforço e recursos transversais partilhados por toda a organização (Smith e Wheeler, 2002).

Perante a falta de uma escala que medisse a experiência do consumidor com uma marca, Brakus et al. (2009) conceptualizaram a *brand experience* como respostas internas e subjectivas dos consumidores (sensações, sentimentos, cognições) e respostas comportamentais aos estímulos promovidos pela marca (por ex., cores, formas, design ou

ambiente do ponto de venda). Desenvolveram uma escala, de forma a compreender, avaliar, planejar, monitorar e melhorar a experiência com a marca (oferta) assente em quatro dimensões:

- Sensorial: os consumidores descrevem sensações como adoram o que estão a ver e a sentir, ou se implica a utilização de diferentes sentidos.
- Afectiva: os consumidores utilizam um vasto leque de sentimentos como prazer, nostalgia ou emoção.
- Intelectual: a marca estimula pensamentos analíticos e imaginativos no consumidor.
- Comportamental: implica acção no consumidor. A componente social está implícita nesta dimensão através da personalização da marca ou, por exemplo, quando um consumidor sente que pertence a uma comunidade e se comporta como tal.

Segundo Brakus et al. (2009), um estímulo pode influenciar mais do que uma dimensão. Por exemplo, as cores ou formas influenciam a dimensão sensorial, mas podem provocar, simultaneamente emoções ou estimular intelectualmente o consumidor, influenciando o seu comportamento. A *brand experience* não presume uma determinada motivação. As experiências podem acontecer quando os consumidores não mostram interesse ou têm uma ligação pessoal com a marca. Finalmente, embora existam marcas que possuem consumidores muito envolvidos com essas, tal não significa que promovam as experiências mais fortes (Brakus et al., 2009).

2.6. Conclusão

Em síntese, a experiência do consumidor pode ser vista como decorrendo de um conjunto de interacções entre ele e um produto, serviço, marca ou organização. A experiência implica um envolvimento a vários e diferentes níveis - cognitivo, afectivo, emocional, social, e físico (Verhoef et al., 2009), e provoca determinadas respostas perante o reta-

lhista, designadamente, ao nível sensorial, afectivo, intelectual e comportamental (Brakus et al., (2009). A criação e oferta de experiências compreendem vários pontos de contacto e múltiplos canais durante o processo que compõe a experiência. Em cada etapa, a experiência do consumidor pode ser influenciada. As experiências podem integrar características utilitárias ou hedónicas que serão exploradas no presente estudo. O capítulo destacou a importância do desenho e monitorização da experiência, de forma a cumprir e superar as promessas efectuadas pelos retalhistas. Simultaneamente, foi referida a necessidade de criar condições para que nos serviços tradicionais o consumidor viva experiências inolvidáveis. Essas experiências podem assentar, por exemplo no uso de tecnologia, no incentivo à participação do consumidor na sua própria experiência ou na personalização da oferta.

O próximo capítulo centrar-se-á na gestão do ponto de venda em relação com a gestão do consumidor, nomeadamente, nos elementos determinantes da experiência percebida pelo consumidor no retalho, que carecem de ser compreendidos e geridos de forma a acrescentar valor para os consumidores e retalhistas.

Capítulo 3

A experiência do consumidor no ponto de venda

3. A experiência do consumidor no ponto de venda

3.1. Introdução

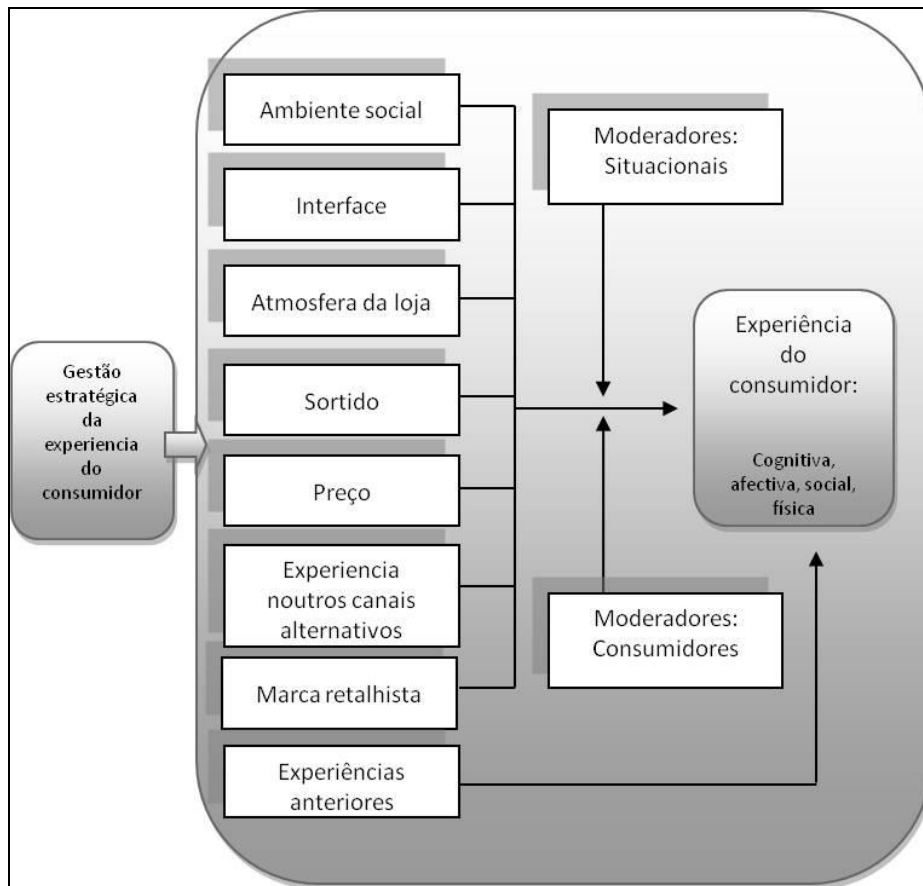
Grewal et al. (2009) defendem que existe uma forte probabilidade de as experiências no ponto de venda provocarem elevados níveis de satisfação, maior frequência, maior carteira de consumidores, o que realça a importância do ponto de venda na tomada de decisão de compra do consumidor (Bolton et al., 2007).

Este capítulo parte do modelo de criação de experiências do consumidor de Verhoef et al. (2009) descrito na secção 3.2 e está organizado em duas partes. A primeira parte foca-se nos aspectos controláveis pelos retalhistas: a secção 3.3.1 descreve os elementos que compõem a atmosfera do ponto de venda; a secção 3.3.2 analisa a aplicação do marketing sensorial ao ponto de venda; em seguida, a secção 3.3.3 centra-se na animação do ponto de venda, e a secção 3.3.4 na componente humana. A segunda parte trata dos consumidores, enquanto factor incontrolável pelos retalhistas, centrando-se nas suas características (secção 3.4.1), necessidades e motivações (secção 3.4.2), expectativas e percepções (secção 3.4.3), comportamento individual (secção 3.4.4) e na influência de outros na experiência, nomeadamente as crianças (subsecção 3.4.4.1). Finalmente o capítulo encerra com uma breve conclusão.

3.2. Determinantes da experiência do consumidor

Verhoef et al. (2009) desenvolveram um modelo conceptual da gestão estratégica da experiência do consumidor onde identificaram os principais determinantes com influência na experiência do consumidor, representado na Figura 7.

Figura 7 - Modelo conceptual da criação da experiência do consumidor



Fonte: Adaptado de Verhoef et al. (2009)

Segundo Verhoef et al. (2009) a avaliação da experiência a nível cognitivo, afectivo, emocional, social e físico resulta de vários factores, os quais foram denominados como antecedentes e moderadores da experiência do consumidor. A experiência pode, assim ser influenciada por elementos controláveis pelo retalhista, mas também pelos que estão fora do seu controlo (como a de outros ou os objectivos do consumidor). Dos elementos controláveis destacam-se: a criação da atmosfera no ponto de venda através do design, temperatura, música ou aromas; a interface utilizada, como a interacção dos consumidores e empregados com um determinado nível de tecnologia no ponto de venda, nível de personalização, e componente humana; o sortido (qualidade, variedade e exclusividade); a estratégia de preço e promoções, na qual se incluem os programas de fidelização e a gestão da marca do retalhista.

Também os elementos não controláveis têm influência na experiência do consumidor. Estes elementos são muito variados e incluem: a finalidade da compra; os objectivos individuais e as experiências passadas dos consumidores; o ambiente social determinado por factores como o número e a interacção entre clientes no ponto de venda em simultâneo; a disponibilidade dos empregados para atender ou a visita ao ponto de venda com familiares ou amigos; a influência positiva ou negativa de outros consumidores (como as crianças); a influência de outros canais (como a internet); e factores situacionais, como a localização e o tipo de loja (especialista vs generalista); o canal (por exemplo, loja física vs internet); a cultura de compra (por ex., quando o sexo se destaca na relação com a marca, neste caso o feminino); a sazonalidade, a conjectura económica, ou a entrada ou saída de concorrentes do negócio. Segundo Grewal et al. (2009), os factores macro (como conjectura económica, clima e cenário competitivo), para além de influenciarem directamente o consumidor podem afectar a estratégia dos retalhistas com implicação nos elementos controláveis descritos anteriormente.

A experiência do consumidor ocorre em vários momentos e em distintos pontos de contacto, o que pode ter impacto nas respostas dos consumidores. No entanto é no ponto de venda, o local de maior tensão entre a oferta retalhista e o consumidor que os consumidores normalmente tomam as decisões. Por isso, a próxima secção dá uma atenção especial a estes aspectos.

3.3. A experiência do consumidor no ponto de venda: *retail factors*

O ponto de venda representa um papel distintivo e preponderante na entrega da promessa da marca. Quanto mais tempo o consumidor permanecer nesse espaço, maior é a probabilidade de vir a efectuar compras ou reforçar os laços afectivos com a marca. Deste modo, torna-se fulcral criar ambientes que afectem favoravelmente as atitudes dos consumidores e promovam a venda (Gauri et al., 2008).

Para isso, os retalhistas deverão saber qual o *target* a que se dirigem e o que procuram com a oferta da experiência, nomeadamente através da atmosfera proposta, das experiências sensoriais, interactivas e humanas criadas e de que forma estas contribuem e

reforçam a ligação emocional do consumidor com a marca e qual o impacto no desempenho da organização.

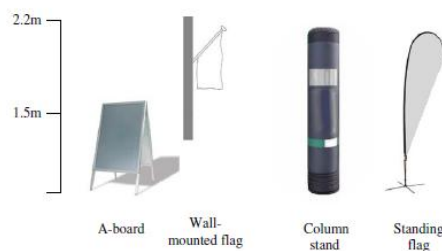
3.3.1. Elementos da atmosfera no ponto de venda

Um dos elementos mais estudados no retalho é a atmosfera (Bitner, 1992), que pode ser “trabalhada” de forma a criar respostas, físicas, emocionais e comportamentais nos consumidores (Kotler, 1973). O ponto de venda inclui um conjunto alargado de factores tangíveis e intangíveis que compõe a sua atmosfera do ponto de venda e pode ser gerido. A atmosfera do ponto de venda pode influenciar as percepções e expectativas do consumidor (Bolton et al., 2007; Naylor et al., 2008; Puccinelli et al., 2009; Verhoef et al., 2009; e Grewal et al., 2009). Neste contexto, elementos como o design, o *layout*, o tipo de mobiliário, a visibilidade e acessibilidade, a organização, qualidade e limpeza do espaço de venda,⁴ o número de *check-out*’s, o número de meios de pagamento disponíveis, e a decoração do espaço de venda são aspectos relevantes na criação da atmosfera do ponto de venda.

Outros aspectos como os designs temáticos criam um motivo para os consumidores visitarem os pontos de venda, não apenas para comprar produtos mas também como forma de entretenimento (Hollenbeck et al., 2008). O ‘bar do gelo’ localizado em Viseu ou um bar localizado em Espanha centrado na série Lost (<http://www.bharma.com/web/>) são exemplos deste tipo de design. Os *displays* (cf. ilustração 2) têm como principal objetivo atrair a atenção do cliente, de forma a influenciar o seu comportamento e a sua percepção relativamente à loja. Cornelius et al. (2010) concluíram, neste âmbito que os consumidores são mais atraídos por *displays* com características inovadoras comparativamente com uma linha mais clássica.

⁴ (e.g., Bitner (1990) concluiu que os consumidores de uma agência de viagens, têm tendência a reclamar menos quando verificam que as cadeiras e secretárias estão arrumadas e organizadas).

Ilustração 2 – Displays



Fonte: Cornelius et al. (2010)

Outros aspectos como a gestão do sortido, variedade, qualidade e roturas de produtos são também importantes para a avaliação da experiência num ponto de venda (Rosseau A., 2008).

3.3.2. Marketing sensorial no ponto de venda

De acordo com Wall e Berry (2007), os factores intangíveis proporcionam aos consumidores a possibilidade de estimulação dos sentidos (visão, audição, olfacto, tacto e paladar) no ponto de venda. No retalho, factores como cores, tamanho, forma, iluminação, música, aromas, toque, qualidade do ar e temperatura provocam respostas cognitivas, afectivas e comportamentais dos consumidores. Por exemplo, na *Disney World* o cheiro de biscoitos de chocolate desperta sentimentos calorosos nos consumidores. Essas respostas podem traduzir-se, nomeadamente, no tempo passado e/ou percebido na loja, na rapidez, prazer ou desconforto da visita, no montante dispendido, bem como na probabilidade de repetir a experiência e promover a lealdade do consumidor (Rieunier, 2006; Hofman e Bateson, 2006). Uma imagem atraente do ponto de venda conquista mais facilmente a atenção, desperta o interesse, gera aproximação e admiração dos consumidores, cria bem-estar para que o consumidor permaneça mais tempo nesse e sustenta a relação com a marca. Os elementos que compõem a visão têm um papel fundamental na influência sensorial. No caso das cores, elas representam aspectos culturais e provocam associações como as retratadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Associações das cores

Associações a:	Cor	Percepções da cor
Ambientes Quentes	Vermelho	como amor, romance, sexo, coragem, perigo, fogo, entusiasmo,...,
	Amarelo	como sol, calor, abertura, simpatia, alegria, glória, brilho, ...,
	Laranja	como sol, calor, amizade, glória, alegria...
Ambientes Frios	Azul	como frescura, fidelidade, calma, segurança, indiferença, tristeza,...,
	Verde	como frescura, sossego, paz, frescura, crescimento, suavidade,...,
	Violeta	(como frescura, dignidade, riqueza, ...)

Fonte: Adaptado de Hofman e Bateson (2006, p.243)

As cores influenciam o estado de espírito dos consumidores, tranquilizam (azul, verde), envolvem ou excitam (vermelhos) (Rieunier, 2006). Estudos anteriores (*cit. in* Hofman e Bateson, 2006) demonstraram que as cores quentes constituem uma melhor opção para atrair consumidores ao ponto de venda. As cores quentes são aconselhadas para locais onde a decisão de compra tende a efectuar-se rapidamente e o envolvimento é baixo. O oposto verifica-se para as cores frias. As cores utilizadas pelos retalhistas para caracterizar e identificar o ponto de venda e diferenciar a marca retalhista devem ser coerentes entre si. A cor, conjuntamente com outros elementos de sedução (Silva, 2009) está presente do exterior ao interior do ponto de venda, como na arquitectura da fachada, no parque de estacionamento, na montra, no logótipo, no totem; na sinalética, mobiliário ou no uniforme do pessoal. Os retalhistas devem optar por um ambiente adequado ao posicionamento da marca (Rieunier, 2006). Por exemplo, ao considerar-se uma peixaria ou uma loja de congelados, é normal associar-se a cor azul que simboliza, o frio, o mar e a água. A loja da m&m reproduzida na Ilustração 3 é um bom exemplo do uso da cor no ponto de venda.

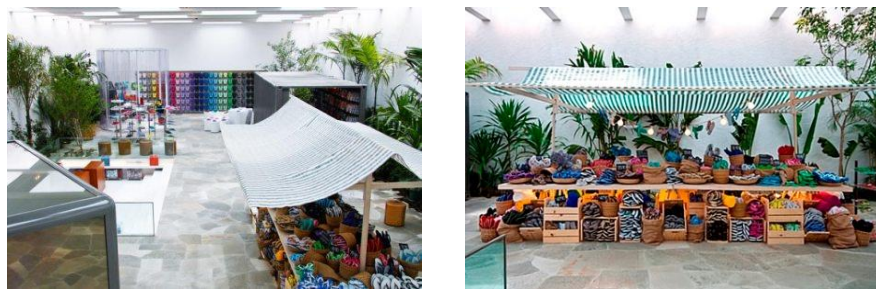
Ilustração 3 - Exterior e interior duma loja m&m



Fonte: www.google/images.com

Tal como a cor, a iluminação do ponto de venda cria ambientes com probabilidade de influência no comportamento do consumidor (Hofman e Bateson, 2006). Por exemplo a *Store Havainas* no Brasil (cf. Ilustração 4) leva os consumidores a viverem momentos especiais. A banca da feira (tema) envolve os consumidores, fá-los reviver momentos memoráveis e a experimentar calmamente os produtos resultante de uma atmosfera espaçosa, harmoniosa, cheia de cor e iluminada que permite associações positivas (calor, verão, festa, alegria) convidando a prolongar a visita do cliente.

Ilustração 4 - Ponto de venda Temático: Store Havaianas



Fonte: www.google.pt/images

Lindstrom (2009) defende que, hoje em dia, existe um excesso de estimulação visual que torna mais difícil prender a atenção dos consumidores e diferenciar a oferta. Nesse sentido, os demais componentes sensoriais “jogam” um papel crucial, principalmente quando se acopla a audição e o olfacto às imagens visuais.

O som permite comunicar e relacionar-se com os consumidores, inclusive, permite “ver imagens de olhos fechados” (Lindstrom, 2009). Os métodos mais conhecidos e utiliza-

dos no ponto de venda são os anúncios informativos e a música, embora se usem outros sons (como a queda de água no Dolce Vita Antas, no Porto), que criam um determinado ambiente ou experiência estética. Os anúncios publicitários têm uma função mais informativa, por exemplo comunicar as promoções ou outras acções que estejam a decorrer no ponto de venda. A música age sobre o humor dos consumidores ao provocar determinadas sensações, como prazer, alegria, tristeza, stress, ansiedade, frustração. Beverland et al. (2006) concluíram que a escolha da música (por ex. género musical) e o volume influenciam a percepção do consumidor quanto, ao posicionamento da marca e aos públicos a que o ponto de venda se dirige. Os efeitos da música têm efeitos distintos no consumidor mediante a prévia experiência do consumidor ou das suas expectativas perante a marca. A música deve estar congruente com a proposta da marca, imagem e posicionamento estratégico.

Segundo Beverland et al. (2006), a música permite contribuir positivamente para a realização de experiências agradáveis ou inesquecíveis. A música afecta a avaliação da experiência e o comportamento do consumidor no espaço comercial, afectando, por exemplo, o tempo de permanência ou a quantidade de compras efectuada e o montante dispendido (Areni S. e Kim D., 1993; Caldwell C. e Hibbert A., 1999; Beverland et al., 2006), tal como a intenção de compra e repetição de visita ao ponto de venda (Broekemier G. et al., 2008). Aliás, Lindstrom (2009) refere que quando se passou música clássica no metro de Londres, os assaltos caíram 33%, os ataques a funcionários baixaram 25% e o vandalismo a carruagens e estações diminuiu 37%. Por seu turno, Cameron et al. (2003) concluíram que a música num ambiente *low-cost*, tem influência afectiva nas sensações (alegria, tristeza, excitação) percebidas pelos clientes. A música no ponto de venda pode, assim, ser vista como um estimulante que complementa o ambiente e envolve o consumidor com a marca.

O olfacto tem a capacidade de alterar a percepção dos demais elementos sensoriais, contribuir para a criação de atmosferas peculiares e influenciar o comportamento do consumidor (Ward et al., 2007). Para Lindstrom (2009, p.117), o olfacto é o mais primário dos sentidos. “Quando se cheira algo, os receptores de odores do nariz comunicam imediatamente com o sistema límbico, que controla as emoções, as memórias e as sensações de bem-estar provocando reacções automáticas no indivíduo”. Os aromas actuam

como um mecanismo que recolhe memórias, associa emoções passadas, cria ambientes mais estimulantes e convidativos. Vários retalhistas, conscientes das vantagens da utilização de aromas no ponto de venda, passaram a utilizá-los com o intuito de envolver os consumidores, conduzir à compra e estabelecer uma ligação emocional com a marca através de fragrâncias exclusivas. Por exemplo, uma cadeia de lojas de conveniência da Califórnia lançou para o parque de estacionamento o cheiro a café acabado de fazer, de forma a atrair os clientes para dentro do ponto de venda (Lindstrom, 2009). Num outro caso, a ‘i-sensis’, uma start-up da Universidade do Porto comercializa fragrâncias exclusivas para várias áreas como o spa do ‘Hotel Sheraton’ de Lisboa ou o ginásio ‘Well Domus’ no Porto.

Finalmente, o tacto permite estabelecer um conjunto de associações pré-concebidas aos produtos (Lindstrom, 2009). Muitos retalhistas colocam os produtos à disposição dos clientes para que estes possam tocar, mexer e experimentar porque facilita a interação com os produtos, confere confiança à relação e promove a compra. Aliás, Grohman et al. (2007) concluíram que a possibilidade de tocar os produtos tem influência na avaliação desses o que facilita a tomada de decisão do consumidor.

Os exemplos seguintes combinam alguns dos componentes sensoriais referidos anteriormente. Por exemplo, na *Krispy Kreme* os consumidores podem ver o fabrico dos *donuts*, inalar o odor que brota do seu fabrico e por fim experimentá-los (Smith e Wheeler, 2002). No caso do *Coca-cola Museum*, os clientes podem observar a preparação da soda (Hollenbeck et al. (2008). Também na Fábrica dos pastéis de Belém em Lisboa (<http://www.pasteisdebelem.pt>) os clientes podem saborear a qualidade dos produtos e, simultaneamente, ver parte da sua concepção (cf. Ilustração 5) (“a restante é segredo”).

Ilustração 5 - Experiências sensoriais no ponto de venda: Visão



Fonte: <http://www.pasteisdebelem.pt/>

A gestão estratégica dos aspectos sensoriais no ponto de venda é crítica para o sucesso das organizações, devendo garantir-se que não funcionam em sentido antagónico (Lindstrom, 2009).

3.3.3. A animação do ponto de venda

Segundo (Rosseau A., 2008, p. 227) “por melhor que seja na sua velocidade de cruzeiro e com um público fidelizado, um estabelecimento não pode abandonar-se à monotonia, exigindo-se uma prática de animação permanente”. Portanto, para além dos factores referidos nas secções anteriores, a gestão estratégica da experiência do consumidor deve incluir um conjunto de actividades de animação, entretenimento, lazer e cultura para criar experiências lúdicas, de aprendizagem, emocionais e sociais, aumentar o tráfego de pessoas, proporcionar prazer ao consumidor e conduzi-lo a experiências únicas (Silva, 2009).

A realização de actividades no ponto de venda potencia o envolvimento do consumidor com a marca retalhista e a realização de mais compras (Grewal et al., 2009). Por exemplo, a realização de *workshops* (Tsai S., 2005), a comemoração de dias temáticos como o dia do Pai ou da Mãe, a prática de exercício físico numa loja de desporto permitindo que o cliente esteja envolvido nessa experiência de compra (Sands S. et al., 2009), entre outras actividades possíveis de realizar no ponto de venda constituem boas oportunida-

des para atrair consumidores à loja, reforçar os elos relacionais e melhorar o desempenho da marca.

Simultaneamente, serviços gratuitos como acesso *wireless* à internet (como no Shopping Parque Nascente em Gondomar), disponibilizações de espaços e dispositivos para carregar o portátil ou telemóveis (como Dolce Vita Antas no Porto), disponibilização de espaços para as crianças brincarem (como nos McDonalds) e locais para descansar constituem potencialmente vantagens competitivas para os retalhistas. Existem, ainda, outros factores com menor prioridade para o consumidor, como por exemplo, serviços adicionais ao core do negócio tais como ofertas e amostras podem influenciar a sua avaliação da experiência (Bäckström e Joahansson, 2006).

Assim, deve existir um ciclo de animação que renove o interesse dos consumidores e estimule a sua curiosidade, de modo a que o cliente visite repetidamente a loja (Roseau, 2008). A Fnac, por exemplo, oferece um conjunto de programas gratuitos, como apresentação de livros, exposições, concertos, faculta zonas de leitura para que os consumidores possam ler um livro ou locais para ouvir música sem que o consumidor tenha de efectuar qualquer compra, permite também que os consumidores usem gratuitamente consolas de jogos ou experimentem computadores, pda`s e telemóveis, e disponibiliza serviços adicionais como um espaço de café no interior do ponto de venda. Os empregados integram esta estratégia e também eles dominam a sua secção com profundo conhecimento sobre a sua área de actuação⁵.

3.3.4. A componente humana no ponto de venda

A componente humana contribui para uma maior diferenciação e competitividade da marca (Arnold et al., 2009) e condiciona a experiência percebida do consumidor (Verhoef et al., 2009). Os empregados desempenham um papel crucial na oferta, uma vez que lhes cabe a árdua tarefa de entregar e cumprir a promessa da marca (Zeithaml e Bitner, 2002 p.260).

⁵ Cláudia Almeida e Silva, directora-geral da Fnac Portugal em entrevista ao M&P.

Por exemplo “actuar teatralmente” (Pine e Gilmore, 1999), como fazem na Disney (cf. Ilustração 6), provoca experiências únicas no consumidor. Ao mesmo tempo que interagem e ensinam (experiências lúdica e educativa), permitem a customização do serviço e apelam aos sentidos dos consumidores que assistem à dramatização da experiência.

Ilustração 6 - Os empregados como actores



Fonte: www.flickr.com/photos



Fonte: www.google./images

De facto, segundo McGoldrick (2002), os empregados continuam a ser um importante elemento para os retalhistas, especialmente nos casos em que existe uma maior complexidade, risco e reduzida frequência na compra. Os empregados são o “espelho” dos retalhistas aos olhos dos consumidores e podem fazer a diferença de forma positiva, mas também, de forma negativa quando não executam o seu papel de acordo com os princípios e orientações da marca.

Segundo Zeithaml e Bitner (2002) colaboradores satisfeitos geram clientes satisfeitos e as empresas que gerem melhor os recursos humanos têm melhores resultados. Neste sentido, a rotatividade dos funcionários poderá estar interligada com o nível de serviço, ou seja, quanto mais alta for a rotatividade menor a satisfação dos consumidores. Outro aspecto relevante é a variabilidade do serviço, uma vez que, quanto maior for, maior é a dificuldade de interpretação da experiência. Desse modo, Bolton et al. (2007) sugerem que se deve reduzir a variabilidade na qualidade do serviço prestado.

Os empregados têm influência no nível da qualidade percebida a dois níveis. Ao nível intangível, nomeadamente na confiança, disponibilidade, segurança e empatia gerada com os consumidores. Ao nível tangível, através da aparência dos funcionários e do tipo de vestuário que utilizam (na maioria dos casos a escolha é do retalhista, no entanto a

aparência e higiene depende do empregado) constituindo, seguramente, indicadores de qualidade percebidos pelo consumidor.

O contacto com os clientes é muito exigente a nível emocional, principalmente devido à heterogeneidade dos consumidores, aos momentos de stress ocorridos no ponto de venda, a conflitos interpessoais e inter-organizacionais (Zeithaml e Bitner, 2002, p.264). Portanto, as habilidades requeridas para este tipo de trabalho vão para além das capacidades físicas e cognitivas. A componente emocional é muito importante. Sorrir, estabelecer uma conversação e contacto visual, ser cordial e criar empatia com os consumidores são, por vezes, suficientes para provocar bons sentimentos no consumidor. Um sorriso, desejar um futuro ou final de dia feliz, segurar a porta (como os empregados da *Sacoor Brothers Stores* quando acompanham os consumidores à porta após terem efectuado compras), estar disponível para o consumidor de forma rápida (Bäckström e Johansson, 2006) ter uma forma gestual adequada, um tom de voz agradável e um tipo de comentários assertivo constituem factores relacionais e de envolvimento com os consumidores que afectam a qualidade percebida do serviço.

Os empregados que contactam com o cliente constituem uma fonte de informação que não deve ser desperdiçada (Zeithaml e Bitner 2002, p.132), aliás para Schmitt (1999) uma empresa orientada para a experiência do consumidor encara a inovação e a criatividade dos seus empregados como capital intelectual crítico para a organização.

Na gestão das experiências, a organização deve considerar não só os factores controláveis mas também os incontrolláveis, que são tratados nas próximas duas secções.

3.4. A experiência do consumidor no ponto de venda: customer factors

Segundo Puccinelli et al. (2009), a gestão da experiência do consumidor deve considerar os factores de influência que decorrem do próprio consumidor, como as suas características, necessidades e motivações, expectativas e percepções e o seu comportamento individual e em grupo. Estes factores são discutidos nas próximas secções.

3.4.1. Características do consumidor

Para Chang e Burke (2007), quando os retalhistas projectam um ponto de venda deve-se considerar as características dos consumidores com o objectivo de melhorar as suas experiências. Variáveis como a idade, a atitude em relação ao tempo, a pressão do tempo, o género, os recursos financeiros e os tipos de envolvimento com a marca (Hirschman e Holbrook, 1982) foram referidos como influenciadores da experiência com impacto no comportamento do consumidor (Bäckström e Joahansson, 2006).

Nesse contexto, Schmitt (1999) e Gentile et al. (2007) focam-se em elementos relacionados com o valor emocional percebido pelos consumidores, considerando que estes não são meramente racionais, antes combinam nas suas decisões a mente e o coração, a razão e a emoção (Wind e Mahajan, 2002). Diferentes indivíduos reagem de forma diferente ao mesmo estímulo, já que cada consumidor tem o seu próprio temperamento, humor e sentimentos, factores que, influem na avaliação da experiência (Bäckström e Joahansson, 2006).

3.4.2. Necessidades e motivações

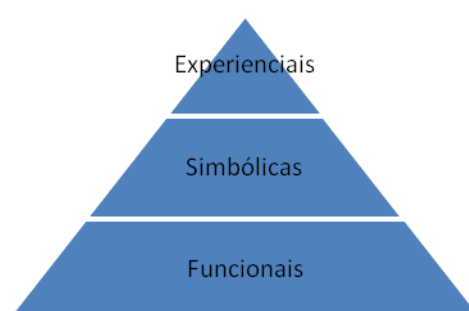
Na procura de uma “perfeita” experiência do consumidor, os retalhistas devem compreender as necessidades e motivações do consumidor (Frow e Payne, 2007). A identificação das necessidades dos consumidores não constitui garantia de sucesso, Porém, se os retalhistas não tiverem suficiente atenção às reais necessidades dos consumidores, tal pode significar o seu declínio (McGoldrick, 2002).

O reconhecimento das necessidades ocorre quando se percebe a discrepância entre uma condição real e uma condição desejada sendo que, os estímulos podem ter causas intrínsecas (por ex: fome ou desejo de viajar) ou extrínsecas (por ex: anúncios publicitários ou passa-a-palavra) (Mowen e Minor, 2003; Puccinelli et al., 2009). Existe uma quantidade enorme de necessidades que os consumidores podem experimentar, sendo essas necessidades uma base de segmentação dos consumidores (Dubois, 2005). No entanto, não se deve inferir que um dado tipo de comportamento corresponde a um único nível

de necessidade e que diferentes origens motivacionais podem gerar actos similares ou vice-versa.

Também, Naylor et al. (2008) são da opinião que os consumidores querem ser servidos em mais do que um atributo, querem ser entretidos, estimulados, envolvidos e criativamente desafiados (Schmitt 1999; p. 29). Deste modo, Naylor et al. (2008) recorreram a Park et al. (1986) para descrever que uma marca sofre influência de três necessidades dos consumidores (i) funcionais; (ii) simbólicas e (iii) experienciais (cf. Figura 8).

Figura 8 - Pirâmide das necessidades



Fonte: Adaptado de Naylor (2008)

Segundo Naylor et al. (2008), as necessidades funcionais reflectem preocupações com a saúde, conforto e segurança e estão relacionadas com a resolução de problemas de consumo. As necessidades simbólicas, por outro lado carregam um valor simbólico para o próprio e para os outros (como gozar férias num *resort* significa status para o utilizador e para os outros representa o reconhecimento financeiro e social do beneficiário). O terceiro conceito - experiencial - compreende as necessidades hedónicas geradas internamente, e englobam necessidades de aventura, prazer, variedade, estéticas e de estimulação cognitiva (Naylor et al., 2008). Neste contexto, a gestão da imagem de uma marca deverá ter em consideração, as distintas necessidades dos consumidores, a multiplicidade de conceitos, nomeadamente, funcional, simbólico e experiencial (Park et al., 1986) e o correcto posicionamento da marca, de forma a evitar o dispêndio de recursos.

Portanto, nesta linha de orientação, a gestão das expectativas dos consumidores, tema analisado na próxima secção, representa um papel significativo para os retalhistas.

3.4.3. Expectativas e percepções

A percepção positiva ou negativa dos consumidores resulta da diferença entre as suas percepções esperadas e aquilo que a empresa oferece. Nesse sentido, os retalhistas devem tentar compreender as expectativas dos consumidores (Shaw e Ivens, 2002), executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos para a marca e cumprir o que foi prometido (Zeithaml e Bitner, 2002 p. 426).

As expectativas variam com o tipo de experiência a que o consumidor se propõe. Por exemplo, as expectativas para uma viagem de avião numa empresa *low-cost* devem ser diferentes quando comparadas com uma viagem em classe executiva numa outra companhia aérea. No entanto, poderão obter a mesma avaliação da experiência (Frow e Payne, 2007). As expectativas dos consumidores vão-se alterando em função do que vai encontrando nos seus contactos com a oferta, das condições do ambiente, do mercado, da própria situação e da evolução pessoal (Meyer C. e Schwager A., 2007).

3.4.4. Comportamento do consumidor

Segundo Puccinelli et al. (2009) vários elementos do comportamento do consumidor no retalho (como objectivos; memória; envolvimento; atitudes; afecto; atmosfera; atribuição) têm influência na percepção da experiência do consumidor no ponto de venda e “jogam” um papel importante em todas as fases do processo de decisão do consumidor (designadamente, o reconhecimento da necessidade, pesquisa de informação, avaliação, compra, e pós-compra). Dado que a importância da atmosfera já foi discutida anteriormente, desenvolvem-se aqui os outros domínios.

- Objectivos - os consumidores compram por várias razões que podem não incluir uma necessidade específica, um produto ou serviço (Tauber, 1972). Por exemplo, podem necessitar de entretenimento, convívio social, ou estimulação intelectual (Arnold e Reynolds, 2003). Os objectivos influenciam a forma como o consumidor percebe, pesquisa e avalia o ambiente no ponto de venda e o nível de satisfação que decorre da experiência de compra e uso. Por exemplo, uma loja

lotada de clientes devido a uma oferta baseada em entretenimento pode constituir uma experiência negativa para os consumidores que procuram apenas comprar um produto. Segundo Puccinelli et al. (2009) existem consumidores de perfis mais hedônicas e outros com perfis economicistas ou mais práticos. As estratégias dos retalhistas devem ter em consideração o perfil dos seus consumidores, já que se o consumidor falhar os seus objectivos, tal pode conduzir a uma experiência negativa (Bäckström e Joahansson, 2006).

- **Memória** - influencia o comportamento e processo de decisão do consumidor, na medida em que, a informação retida é acedida quando necessário. Desta forma, vários retalhistas capitalizam o poder da memória para criar, uma forte ligação com a marca, por exemplo, através de uma cor ou um ícone. Segundo Solomon (2008), a memória é sensorial, de curto prazo e de longo prazo e tem influência no processo de decisão do consumidor (Puccinelli et al. (2009). A memória de curto prazo é caracterizada pela brevidade e capacidade, várias vezes referida como a *working memory* (Craik e Loackart, 1972). A memória de longo prazo envolve o armazenamento permanente da informação com uma capacidade ilimitada. Assim, a codificação, armazenamento e recuperação da memória tem influência no comportamento do consumidor.
- **Envolvimento** - refere-se ao grau com que os consumidores estão interessados em obter informação sobre um produto e motivados a aprender mais sobre isso (Zaichkowsky, 1985). O envolvimento do consumidor pode dar-se com o produto, com a compra, com a publicidade e com o consumo (O`Cass A., 2000) e pode ser circunstancial ou duradouro (Mowen e Minor, 2003 p.45). Os consumidores podem estar mais ou menos envolvidos, dependendo dos seus objectivos (por exemplo, comprar um presente para uma pessoa importante para si), e do nível de dificuldade na tomada de decisão que leva o consumidor a procurar informação (Pucinnelli et al. (2009). De acordo com Puccinelli et al. (2009), quanto mais envolvidos os consumidores estiverem com a marca, mais valorizada e mais distinta será a experiência. Também para (O`Cass A., 2000) e Russell-Bennett et al. (2007), a satisfação dos clientes pode ser fortemente afectada pelo envolvimento do consumidor. Assim, os retalhistas deverão desenvolver estratégias que assegu-

rem a manutenção do nível de envolvimento do consumidor com os seus produtos.

- **Atitudes** – os retalhistas têm demonstrado uma preocupação crescente em transmitir aos consumidores atitudes positivas para envolver o consumidor e obter benefícios. Segundo Puccinelli et al. (2009), as atitudes parecem ser influenciadas pela memória, já referida anteriormente. O contexto retalhista (por ex., os elementos que compõem o ponto de venda) tem um papel relevante na formação das atitudes dos consumidores.
- **Afectos** - constituem um factor chave no comportamento do consumidor. O afecto refere-se a um sentimento interno e representa a colecção de sentimentos (humor, prazer, alegria, tristeza, frustração) e emoções, que afectam todas as etapas do processo de decisão do consumidor (Puccinelli et al., 2009). Os afectos podem ser influenciados pelo envolvimento do consumidor com a marca e pelas características que compõem o ambiente da loja e já referidas anteriormente.
- **Atribuição** - prende-se com a aplicação de uma relação de causalidade a estímulos específicos. Por exemplo, se um retalhista coloca em promoção um determinado produto, o consumidor pode atribuir essa acção à falta de qualidade ou considerá-la meramente oportunista e financeiramente lucrativa. Afecta todas as etapas do processo de decisão, embora com maior ênfase sobre a avaliação, compra e pós-compra (Puccinelli et al., 2009).

Os domínios referidos acima, embora de forma sucinta permitem ter uma visão sobre algumas teorias do comportamento do consumidor com influência na avaliação da experiência do consumidor e serão importantes para o trabalho empírico desta investigação.

3.4.4.1. A influência das crianças

As escolhas do consumidor no ponto de venda podem ser influenciadas por outros intervenientes. Para Bäckström e Joahansson (2006) a possibilidade de realização de compras com os amigos ou familiares pode constituir uma forma de socialização.

Underhill (2008) refere que face à diminuição de tempo para ir às compras, a visita ao ponto de venda constitui uma actividade de lazer aceitável que inclui as crianças. As crianças desempenham um papel relevante no condicionamento do comportamento do consumidor, e na sua experiência e lealdade ao ponto de venda. Segundo Underhill (2008), os retalhistas querem ter as crianças nos pontos de venda e as crianças agradecem o convite.

Underhill (2008) afirma que as crianças são muito mais vulneráveis à comunicação publicitária e demonstram uma maior impulsividade perante estímulos lúdicos comparativamente com os adultos. São mais inquietas e aborrecidas na eventualidade de não terem nada para fazer ou que as distraia no ponto de venda. Por isso, Underhill (2008) refere que “os retalhistas só conseguirão vender os seus produtos se permitirem que as crianças vejam, toquem, agarrem e desejem certos artigos sem causar frustração e aborrecimento aos pais”. Aliás, os produtos colocados ao nível dos olhos das crianças indicam-nas a pedir aos pais para comprar (Ebster C. et al., 2009). Underhill (2008) defende que os pontos de venda deveriam reunir espaços de diversão, seguros, com visibilidade e segmentação etária das crianças nesse espaço. Outras actividades, como exibir um filme, disponibilizar brinquedos, ou ofertar pequenas lembranças constituem formas simples de distração que satisfaz crianças e adultos (Williams e Burns, 2001 p. 74).

Fazer compras com crianças é muito mais difícil, para os adultos e para os empregados que por vezes têm de estar atentos às crianças. No entanto, segundo Hall (1987) as crianças têm valor para os retalhistas pelo menos em cinco categorias: o que gastam nelas, o que os pais gastam nelas, o que gastam para a família, a influência que têm nas compras da família, e o dinheiro que virão a gastar no futuro enquanto adolescentes, jovens e adultos. Um outro factor relevante é que, de acordo com Williams e Burns (2001), as experiências passadas no ponto de venda têm impacto na percepção das crianças e quanto mais vezes visitarem o ponto de venda, maior é a probabilidade de aumentar a lealdade.

3.5. Conclusão

Este capítulo centrou a atenção no ponto de venda, dada a sua relevância estratégica como ponto de contacto com o consumidor. Numa primeira parte, identificaram-se os factores controláveis que podem ser “trabalhados” pelos retalhistas para influenciar a experiência do consumidor no ponto de venda. Destacaram-se os factores mais relevantes para este estudo, nomeadamente o marketing sensorial e animação no ponto de venda, que conjuntamente com a atmosfera e a componente humana do ponto de venda constituem elementos passíveis de utilização nas lojas para condicionar a experiência do consumidor. A segunda parte incidiu sobre os factores não controláveis pelos retalhistas, particularmente, a compreensão dos consumidores e a influência das crianças na experiência do consumidor no ponto de venda.

O próximo capítulo aponta as oportunidades de investigação que resultaram da revisão da literatura dos capítulos anteriores, e aponta as questões de investigação que servirão de base à realização do trabalho empírico correspondente à segunda parte deste trabalho.

Capítulo 4

Questões e Metodologia de Investigação

4. Questões e metodologia de investigação

4.1. Introdução

Neste capítulo identificam-se as oportunidades de investigação decorrentes da revisão da literatura (secção 4.2). Em seguida, definem-se as questões de investigação (secção 4.3) e apresenta-se o modelo de análise (4.4). As secções seguintes descrevem as opções metodológicas do projecto.

4.2. Lacunas e oportunidades de investigação

De acordo com Bäckström K., e Johansson U. (2006), Puccinelli et al. (2009) e Verhoef et al. (2009), a investigação sobre a experiência do consumidor ainda se encontra num estágio nascente. Para estes autores são precisos mais estudos para se compreender o impacto dos diferentes elementos da gestão da experiência na experiência percebida do consumidor. Ainda, segundo Puccinelli et al. (2009) é necessário compreender como é que os retalhistas podem utilizar diferentes tipos de actividades no ponto de venda para aumentar o envolvimento do consumidor com a marca do retalhista. Perante o vasto leque de determinantes/atributos experienciais, tradicionais ou emergentes no retalho, Pantano (2010) refere que a inclusão de tecnologias no ponto de venda constitui uma tendência de investigação no retalho com influência na experiência do consumidor.

Assim sendo, existe a necessidade de proceder a investigação empírica para aferir o impacto da gestão estratégica dos retalhistas na experiência do consumidor (Verhoef et al., 2009; Grewal e Levy, 2009).

4.3. Questões de investigação

Considerando as oportunidades de investigação descritas na secção anterior, a presente dissertação tem como objectivo contribuir para a melhoria do conhecimento da experiência do consumidor. Especificamente, e ponderando a importância que o ponto de venda representa na estratégia das marcas dos retalhistas, o presente estudo pretende estudar se e como variações nos pontos de vendas de uma mesma marca podem resultar em diferentes motivações para visitar os pontos de venda e diferentes experiências percebidas por parte dos consumidores. Neste contexto, o presente estudo visa responder à seguinte questão de investigação principal:

- Como é que os diferentes elementos da gestão da experiência do consumidor no ponto de venda influenciam a experiência do consumidor?

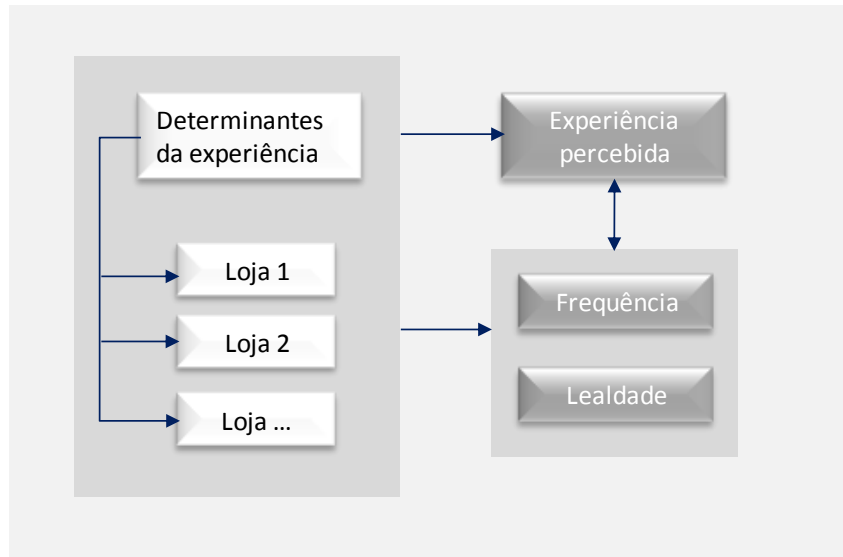
A questão de investigação pode ser subdividida em várias questões com enfoque mais específico:

- Quais são os elementos diferenciadores dos pontos de vendas?
- Qual é a lógica subjacente a essa diferenciação?
- Quais são as motivações dos consumidores para visitarem os diferentes pontos de vendas.
- Como se caracteriza a experiência percebida pelos clientes nos diferentes pontos de venda da marca?
- Qual é a importância atribuída aos diferentes elementos experienciais na avaliação da experiência pelo consumidor no ponto de venda?
- Qual é a influência dos diferentes elementos experienciais na frequência das visitas dos consumidores ao ponto de venda?
- Qual é a influência das diferentes tipologias dos pontos de venda na lealdade do consumidor ao ponto de venda?

4.4. Modelo de análise

A partir da integração das questões de investigação resultantes da revisão da literatura, construiu-se o modelo de análise ilustrado na **Figura 9**.

Figura 9 - Modelo de análise



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o modelo, é necessário caracterizar os pontos de venda. Para isso, utilizou-se alguns dos determinantes identificados por Verhoef et al. (2009), nomeadamente, a atmosfera do ponto de venda (lay-out, cores e música da loja), a interface do serviço (tecnologia envolvida e componente humana), a qualidade, variedade e inovação do sortido de cada loja, a estratégia de preço (incluindo programa de fidelização e promoções), os serviços adicionais ao *core* inicial, a realização de actividades no ponto de venda e a componente social (influência de outros na avaliação da experiência).

Após a caracterização de cada um dos pontos de venda analisados neste estudo, bem como a estratégia subjacente à criação de lojas com conceitos distintos, interessa analisar em que medida os vários elementos (determinantes) experienciais de cada uma das lojas estudadas influencia a experiência percebida pelo consumidor ao nível sensorial, afectivo, intelectual e comportamental (Brakus et al., 2009), a frequência e lealdade do consumidor ao ponto de venda.

De acordo com o modelo proposto, importa, ainda, analisar se a avaliação da experiência percebida (por ex., nível de satisfação com a experiência) tem inter-relação com a frequência e lealdade ao ponto de venda. Sendo a frequência, o número de visitas a um ponto de venda num determinado período de tempo que decorre de motivações intrínsecas (como os objectivos pessoais do consumidor para visitar um ponto de venda) mas também, de motivações extrínsecas proveniente dos estímulos oferecidos pelos retalhistas, procuramos, neste caso, estudar o impacto de elementos experienciais diferenciados distribuídos por três lojas, na frequência do consumidor à loja para interagir com estes elementos. Neste âmbito, procedeu-se ainda à distinção da motivação, nomeadamente se, a decisão de visitar o ponto de venda decorria do próprio consumidor ou era influenciada pelo pedido de outros (por ex., familiares, crianças).

Para medir a lealdade considerou-se neste estudo a intenção de repetição de visita ao ponto de venda, a satisfação do consumidor no ponto de venda, o passa-a-palavra (como a recomendação da loja a outras pessoas), e o comportamento do consumidor (por ex., atitude entusiasta e defensiva da marca; envolvimento com a marca e com o ponto de venda, em particular) (Grewal et al., 2004).

Finalmente, procurou-se relacionar as diferentes tipologias de loja com a lealdade do consumidor ao ponto de venda.

As próximas secções explicam a metodologia utilizada na fase empírica deste projecto de investigação.

4.5. Metodologia

Este capítulo descreve a metodologia adoptada para dar resposta às questões de investigação propostas, de forma a permitir ao leitor avaliar a adequação das metodologias, a sua pertinência, bem como a qualidade dos resultados e conclusões posteriormente desenvolvidas. O tempo disponível para a investigação foi também um factor importante nas opções metodológicas adoptadas.

As opções metodológicas devem ser adequadas aos objectivos e questões de investigação. Neste caso o objectivo e questões de investigação foram descritas na secção 4.3. As questões de investigação pretendem fundamentalmente responder a questões do tipo qual e como, para as quais a metodologia de estudo caso é sugerida como uma opção adequada (Yin, 2009). Por outro lado, este projecto assume uma natureza exploratória, já que procura estudar algumas dimensões da experiência do consumidor no ponto de venda sobre os quais se sabe pouco. Os estudos de caso também são aconselhados no caso dos estudos exploratórios (Yin, 1994, 2009).

4.6. Estudo de caso

Este tipo de metodologia abrange um conjunto alargado de práticas de recolha de dados e técnicas de investigação não estatísticas (como entrevistas e *focus group*). Neste estudo utilizou-se, para além da abordagem qualitativa (método de entrevistas e observação), uma metodologia quantitativa (inquérito) que permitiu complementar o estudo. Esta opção não conflitua com a escolha do método do estudo de caso, uma vez que este permite a utilização simultânea de métodos qualitativos e quantitativos (Yin, 2009). Na verdade, o facto de permitir recorrer a formas de evidência qualitativas e quantitativas e múltiplas técnicas de análise, o estudo de casos possibilita um conhecimento mais aprofundado do caso em análise (Yin, 2009).

Assim, a combinação de diferentes métodos de recolha de dados, de natureza, qualitativa e quantitativa devem ser vistas como complementares e aplicados de forma proveitosa e combinada (Malhotra N., 2004).

Apesar da utilização de metodologias com carácter quantitativo não se pretendeu inferir conclusões ou verdades absolutas para a população em geral. Pelo contrário, esta investigação de carácter exploratória não pretendeu ser representativa, mas sim contribuir para a melhoria da teoria na área da gestão da experiência do consumidor e nas práticas retalhistas.

Pelo que foi dito, a adopção da metodologia de estudo de caso adequa-se ao problema desta investigação auxiliando a compreender a realidade (Yin, 2009) estudada e o impacto que os diferentes elementos experienciais podem ter na experiência do consumidor e na gestão retalhista do ponto de venda.

4.7. Selecção do caso

A selecção dos casos é um dos aspectos essenciais para a construção de teoria a partir de metodologias como os estudos de caso (Eisenhardt, 1989). Os casos não devem ser escolhidos de forma aleatória. Aliás, um dos principais critérios, subjacente à escolha dos casos é a relevância do seu contributo. Neste sentido, o primeiro passo da fase empírica foi, portanto, proceder à selecção do caso a estudar.

A opção recaiu sobre as lojas da *Hello Kitty* em Portugal. A *Hello Kitty* foi escolhida por várias razões. Em primeiro lugar, é uma marca com elevada notoriedade presente em vários países e com uma componente emocional elevada. Em segundo lugar, a marca tem pontos de vendas diferenciados em Portugal com elementos experienciais distintos de loja para loja, o que permite dar resposta ao objectivo de investigação. Assim, neste caso, dado que a marca é comum a todas as lojas, é possível minimizar o efeito da marca na experiência do consumidor e analisar as diferenças que poderão ocorrer devido às características diferenciadas dos pontos de venda.

A *Hello Kitty* tem 9 pontos de venda em Portugal. Desses, 4 são detidos e geridos directamente pela Bi-Joy, empresa que detém a representação da marca e as restantes são lojas franchisadas localizadas em diversas capitais de distrito. Do conjunto dessas lojas, optou-se por estudar as quatro lojas detidas pela Bi-Joy, por duas razões de natureza diferente. Em primeiro lugar, dado o tempo e os recursos disponíveis para o projecto, não seria exequível estudar todas as lojas. Depois, e mais importante, as quatro lojas da Bi-Joy têm um perfil claramente diferenciado, correspondendo ao objectivo de investigação. Estas quatro lojas (duas no Porto, uma em Esmoriz e outra em Lisboa) correspondem a traduções da marca *Hello Kitty* em conceitos de loja diferenciados ao nível dos seus elementos experienciais e que podem provocar experiências diferenciadas no

consumidor. Por exemplo, a loja de Lisboa tem um ecrã didáctico e interactivo, a loja da Boavista – Porto tem uma cafetaria *Kitty Sweet*, a loja de Esmoriz corresponde a uma tipologia de loja de preços baixos identificado como outlet e tem um *corner* para as crianças desenharem e brincarem, e finalmente a loja do Aviz-Porto corresponde a um conceito mais tradicional de venda de produtos.

A avaliação inicial do caso foi feita através de notícias na imprensa, pesquisa na internet sobre experiência do consumidor e tecnologias interactivas no ponto de venda tendo sido posteriormente complementada com visitas às lojas. A adequação do caso foi confirmada por uma entrevista exploratória à administradora da empresa.

4.8. Recolha de dados

A recolha de dados é um dos principais elementos de uma investigação empírica. Neste estudo, os dados utilizados decorrem principalmente do recurso a fontes de informação primária, como entrevistas ao retalhista (administração e gerentes de loja), observação directa nas diferentes lojas, e realização de um inquérito a consumidores nas quatro lojas da marca *Hello Kitty*. Utilizaram-se ainda fontes secundárias como documentos da empresa, artigos na imprensa e informação recolhida em sites e blogues.

O recurso a diversas técnicas de recolha de dados permitiu a obtenção de informação de carácter qualitativo e quantitativo que ajudaram a aprofundar o conhecimento sobre os tópicos de investigação e também a triangular a informação obtida através das várias fontes, reforçando a validade do estudo.

A **Tabela 3** mostra os diferentes tipos de metodologia de recolha de dados adoptada para responder a cada uma das questões de investigação.

Tabela 3 - Questões de investigação e métodos de recolha de dados

Questões de investigação:		Metodologia de recolha de dados
Q.1	Quais são os elementos diferenciadores dos pontos de vendas?	- Dados secundários: imprensa, internet... - Entrevistas com a direcção da empresa - Entrevistas às gerentes das lojas - Visita às lojas (Observação)
Q.2	Qual é a lógica subjacente a essa diferenciação?	Entrevistas com a direcção da empresa (anexos 1 e 4)
Q.3	Quais são as motivações dos consumidores para visitarem os diferentes pontos de vendas?	- Entrevistas às gerentes das lojas (anexo 2) - Questões nºs 4 e 5 do questionário (anexo 3)
Q.4	Como se caracteriza a experiência percebida pelos clientes nos diferentes pontos de venda da marca?	Questões nºs 6, 8, e 10 do questionário (anexo 3)
Q.5	Qual é a importância atribuída aos diferentes elementos experienciais na avaliação da experiência pelo consumidor no ponto de venda?	Questões nºs 7, e 11 do questionário (anexo 3)
Q.6	Qual é a influência dos diferentes elementos experienciais na frequência das visitas dos consumidores ao ponto de venda?	Questões nºs 9, 12, e 16 do questionário (anexo 3)
Q.7	Qual é a influência das diferentes tipologias dos pontos de venda na lealdade do consumidor ao ponto de venda?	Questões nºs 10, 13, e 14 do questionário (anexo 3)

Fonte: Elaboração própria

4.8.1. Entrevistas

As entrevistas constituem uma das principais fontes de informação num estudo de caso (Yin, 2003). Neste estudo, as entrevistas tiveram como principais objectivos: compreender a estratégia e motivações da empresa para a criação e desenvolvimento de lojas próprias da marca *Hello kitty* com conceitos díspares; e compreender a percepção do retalhista quanto ao perfil típico do consumidor de cada ponto de venda e as suas principais motivações, frequência e lealdade ao ponto de venda. Essencialmente, esta metodologia pretendeu responder às questões números 1, 2 e 3 na Tabela 4. Para

responder a estas questões, procurou-se seleccionar as pessoas que constituíssem uma fonte de informação relevante, tendo a escolha recaído na administradora da Bi-Joy e nas gerentes das quatro lojas incluídas no estudo.

As entrevistas seguiram um guião semi-estuturado (cf. Anexos 1 e 2) que serviu como orientação para as principais questões que se pretendia explorar, sem obedecer a uma ordem pré-definida, de forma a recolher a máxima informação do entrevistado. As entrevistas visaram objectivos distintos de acordo com os informantes envolvidos. A entrevista à administradora da Bi-Joy teve como objectivo principal compreender a estratégia da empresa para a concepção de lojas exclusivas e diferenciadas da marca *Hello Kitty*.

Com base na informação recolhida nesta entrevista e nas visitas entretanto efectuadas às lojas, construiu-se um guião (cf. Anexo 2) para as entrevistas às gestoras das lojas. Estas entrevistas ocorreram nos meses de Julho e Agosto de 2010 nas lojas situadas em Lisboa, Porto e Esmoriz, durante o horário de abertura da loja ao público. As entrevistas com os gerentes das lojas tiveram como objectivo compreender melhor a dinâmica e especificidades de cada loja, caracterizar as suas diferenças e obter a percepção da gerente que está presente no dia-a-dia na loja quanto às motivações de visita, frequência e lealdade dos consumidores para cada tipo de loja.

As entrevistas foram gravadas em modo áudio após autorização expressa dos entrevistados. Ao todo, as cinco entrevistas duraram 4 horas e 42 minutos de gravação. No início de cada sessão de entrevistas foi explicado os objectivos genéricos das entrevistas e assegurou-se a confidencialidade das respostas. A Tabela 4 sintetiza os aspectos relacionados com as entrevistas.

Tabela 4 - Caracterização das entrevistas efectuadas

Participantes	Data	Forma	Local	Duração
Administradora da empresa	22/04/2010	Presencial	Porto	1h.11min
Gerente do ponto de venda do Aviz	14/07/2010	Presencial	Porto	1h.01min
Gerente do ponto de venda da Boavista	14/07/2010	Presencial	Porto	0h.43min
Gerente do ponto de venda do Chiado	15/07/2010	Presencial	Lisboa	1h.09min
Gerente do ponto de venda de Esmoriz	16/08/2010	Presencial	Esmoriz	0h.38min

Fonte: Elaboração própria

4.8.2. Inquérito

Esta fase consistiu na recolha de dados de cariz quantitativo através da realização de um inquérito realizado junto dos clientes nas quatro lojas *Hello Kitty*, com o objectivo de aferir as percepções dos consumidores quanto à avaliação da sua experiência no ponto de venda, frequência e lealdade. Para isso, construiu-se um questionário estruturado, o que implica apresentar a todos os inquiridos o mesmo formato e ordem das questões. Este tipo de metodologia, por um lado oferece vantagens de elegibilidade dos participantes que demonstram maior confiança na realização de questionários deste tipo, a aplicação é simples, o uso de perguntas fixas reduz a variabilidade nos resultados que poderia ser causada pelas diferenças entre os entrevistadores, os dados são confiáveis porque limitam-se às alternativas mencionadas no questionário o que facilita a sua adesão (Malhotra, 2004). Por outro lado, comporta desvantagens, como ser mais oneroso para o entrevistador (custos e tempo) e para o consumidor, porque exige disponibilidade mental e física e nem sempre os consumidores conseguem fornecer a informação desejada (por ex., questões pessoais delicadas, dar respostas precisas sobre as suas razões). Aliás, o planeamento de um questionário deve minimizar o cansaço e o tédio do participante, de forma a minimizar erros ou respostas imprecisas (Malhotra, 2004).

O questionário foi desenvolvido a partir da revisão da literatura descrita nos dois capítulos anteriores e com base nas entrevistas realizadas (subsecção 4.8.1) à

administração e gerentes de loja de marca exclusiva *Hello Kitty*. A partir das questões de investigação e modelo de análise (secções 4.3,4.4) definiu-se a informação necessária e o tipo de perguntas a inserir no questionário. Na construção do questionário, recorreu-se a estudos anteriores para encontrar escalas já testadas (Brakus et al., 2009); Bruner e Ensel, 2002). Num questionário, as perguntas podem ser abertas (não estruturadas ou de resposta livre) ou fechadas (escolha múltipla, questões com escala). Neste caso, utilizaram-se as fechadas, nomeadamente, questões múltiplas com base numa escala (de 5-*Likert* e 7-*Likert*), de modo a facilitar a análise estatística e evitar a necessidade de codificação das respostas a perguntas abertas, trabalho moroso e sujeito a erros de interpretação.

- *Pré-teste*

Foi feito um pré-teste com o objectivo de identificar e corrigir eventuais problemas, tais como a facilidade de compreensão do enunciado e conteúdo das questões, a exequibilidade no *timing* previsto, a sequência das perguntas e o design do questionário. Considerando que os respondentes ao pré-teste e os respondentes da investigação devem ser extraídos da mesma população (Malhotra, 2004), o pré-teste foi realizado em duas das lojas da *Hello Kitty*, em Esmoriz e na Boavista, nas quais participaram seis e quatro pessoas, respectivamente.

A introdução de dados em ambiente *spss*, codificação das respostas e respectiva análise mereceram também uma primeira análise. Deste processo resultaram pequenas alterações ao questionário inicial tendo-se produzido a versão final (cf. Anexo 3) que foi então aplicada a um universo mais alargado (secção 4.9).

- *Estrutura do inquérito*

O questionário está dividido em 6 partes: escolha e local de compra; envolvimento do consumidor com a marca; motivação do consumidor para visitar o ponto de venda; avaliação da experiência do consumidor na loja; importância e influência dos elementos experienciais na avaliação da experiência, frequência e lealdade do consumidor ao ponto de venda. Essencialmente esta metodologia pretendeu responder às questões 3 a 7 presentes na Tabela 4. Finalmente, a última parte respeita aos dados demográficos dos

consumidores (idade, género, educação, residência e rendimento). Dada a diferenciação das lojas, a secção do questionário relativa aos elementos experienciais foi adaptada à especificidade e características de cada loja. No questionário a aplicar na loja do Chiado incluiu-se uma questão sobre a utilização de ecrãs interactivos, no questionário a aplicar na loja da Boavista foi estudado o espaço café *Sweet Kitty*, e na loja de Esmoriz foi estudado o espaço (*corner*) para entretenimento.

4.9. Selecção da amostra

Mediante a impossibilidade de se estudar todos os indivíduos que compõem o universo ou população, a recolha de dados foi obtida através de uma amostra da população dispersa pelas quatro lojas em estudo. Pretendeu-se que o questionário fosse respondido pela pessoa que toma a decisão de visitar o ponto de venda independentemente da sua motivação (por ex., comprar uma prenda para oferecer; ou porque as crianças pediram). O segmento infantil de 4 a 10 anos, não foi adoptado por mera opção do investigador. Para esse efeito teve-se em consideração a complexidade do questionário e a capacidade desse segmento para responder conscientemente ao inquérito.

O inquérito realizou-se entre o dia 10 a 20 de Setembro nas quatro lojas. Para a realização dos inquéritos, o investigador contou com a participação de três inquiridores voluntários, aos quais explicou detalhadamente o questionário, o objectivo de investigação e a forma de abordagem ao cliente. Com o objectivo de permitir ao consumidor desfrutar da experiência no ponto de venda os questionários foram realizados após a conclusão do atendimento ou intenção de terminar a visita (por ex., o cliente sair sem compras). Foi explicado a todos os respondentes os objectivos do trabalho e a finalidade do questionário. Nem todos os clientes que visitaram a loja se mostraram disponíveis para participar. Um factor que contribuiu para essa indisponibilidade foi o tempo que levaria a responder ao questionário - 10 a 15 minutos, que alguns clientes consideraram excessivo. Recolheram-se 196 questionários válidos distribuídos equitativamente pelas quatro lojas estudadas nos distritos de Lisboa, Porto e Aveiro, o que corresponde a 49 questionários por loja.

4.10. Análise de dados

Os dados resultantes das visitas às lojas foram utilizados para caracterizar as lojas de acordo com os factores identificados na literatura. A partir destes dados, foram elaboradas as descrições de cada loja, que se apresentam no próximo capítulo. Foi ainda organizada uma tabela com uma síntese das características de cada loja para facilitar a sua comparação.

As entrevistas à administradora e gerentes das lojas foram gravadas e transcritas posteriormente. A análise de conteúdo foi feita de acordo com as categorias decorrentes das questões de investigação.

Em relação aos questionários, à medida que estes eram realizados, procedeu-se à inserção dos dados numa base de dados criada para esse efeito. Os dados foram utilizados estatisticamente com recurso ao *software* SPSS Statistics 17.0.

4.11. Conclusão

Este capítulo descreveu a metodologia adoptada para dar resposta às questões de investigação do estudo. A metodologia teve como determinante principal os objectivos e questões de investigação, que se apresentam na parte inicial do capítulo. A partir daí, adoptou-se uma metodologia de estudo de caso – *Hello Kitty*, desenvolvido através de metodologias qualitativas e quantitativas. A selecção do caso mereceu particular relevância, na medida em que condiciona o sucesso do projecto de investigação. Descreveu-se ainda o processo de recolha e análise de dados que será relevante para a análise estatística. O próximo capítulo analisa os resultados obtidos com vista a responder às questões de investigação.

Capítulo 5

O caso *Hello Kitty*

5. O caso *Hello Kitty*

5.1. Introdução

Neste capítulo descrevem-se e discutem-se os resultados obtidos no seguimento do estudo efectuado. Na Secção 5.2 apresenta-se uma breve síntese da história da *Hello Kitty* em Portugal e descreve-se a lógica subjacente à estratégia de diferenciação dos pontos de venda detidos pela Bi-Joy integrados no presente estudo. Na Secção 5.3 serão apresentados os resultados do inquérito e, nas subsecções seguintes, são apresentadas a amostra e a resposta às questões de investigação levantadas, nomeadamente, as motivações dos consumidores para visitar os diferentes pontos de venda, como se caracteriza a experiência percebida pelos clientes, qual a importância atribuída aos diferentes elementos experienciais na avaliação da experiência e na frequência do consumidor ao ponto de venda e finalmente qual a influência das diferentes tipologias de pontos de venda na lealdade do consumidor ao ponto de venda.

5.2. A *Hello Kitty*

A *Hello Kitty* foi criada pela ‘Sanrio’, empresa fundada em 1960 no Japão, região onde existe a tradição de oferecer pequenos presentes como forma de agradecimento. A Sanrio transformou esta ideia em negócio, traduzida na expressão, “uma pequena prenda, um grande sorriso”. Desde 1960, foram-se espalhando pelo mundo mais de 400 personagens únicas da Marca Sanrio para partilharem mensagens de felicidade, amizade e diversão. Mas, nenhuma obteve tanto sucesso como a *Hello Kitty*. O nome *Hello Kitty* resulta da influência das culturas, norte-americana e britânica entre as japonesas na época da sua criação. Criada originalmente em Novembro de 1974, só viria a ser patenteada em 1976. A personagem é a figura de uma gata branca com traços humanos que usa um laço ou flor na orelha esquerda e não possui boca (“dizem que não precisa, uma vez que

fala com o coração”⁶). O universo ficcional da *Hello Kitty* inclui a sua irmã gémea, a Mimmy, o namorado, Dear Daniel entre uma vasta gama de amigos e familiares.

A personagem apareceu originalmente em pequenos artigos (por ex., porta-moedas) e actualmente é utilizada num conjunto muito diversificado de produtos e acessórios, como cadernos escolares, bicicletas, pequenos electrodomésticos, brinquedos ou vestuário. Muitas dessas aplicações resultam da concessão de licenças a grandes empresas como a *Oysho* ou a *H&M*. A *Hello Kitty* está ainda associada a séries animadas desde 1986 (como a *Hello Kitty and Friends*), jogos para consolas e possui o seu próprio álbum de música, o *Hello World* recentemente lançado em Portugal. Numa estratégia de interacção com os consumidores, a Sanrio disponibiliza muito recentemente na Europa a *Hello Kitty Online*, através do qual os “amigos da marca” podem ligar-se ao mundo da *Hello Kitty* e partilhar as suas experiências.

5.2.1. A *Hello Kitty* em Portugal

A Marca *Hello Kitty* foi trazida para Portugal há 15 anos, pelo grupo Bi-Silque SGPS, fornecedor de memo-boards da ‘Sanrio’, que, assim, passou a representar e a distribuir oficialmente os produtos da empresa nipónica no mercado nacional. Por motivos de organização interna, é criada em 2008 uma subsidiária do grupo, a Bi-Joy - Distribuição e Comercialização de Produtos Representados, SA.

A Bi-Joy gere a marca oficialmente representada, a Sanrio e a personagem *Hello kitty* (cf. Ilustração 7).

⁶ Fonte: Sónia Figueiredo, gerente de loja da loja do Chiado.

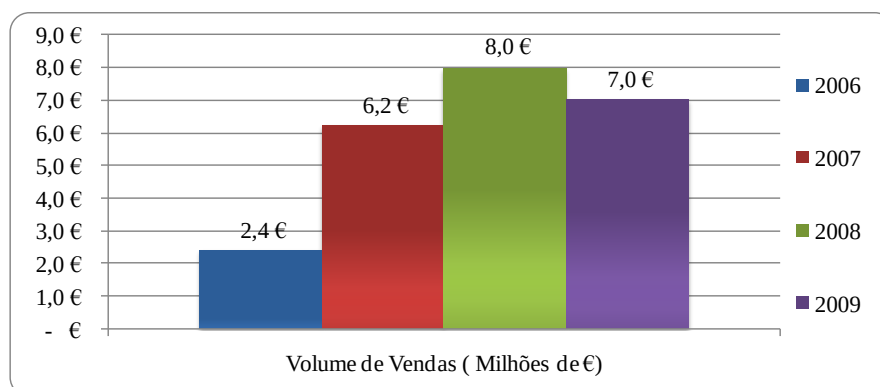
Ilustração 7 - Marcas representadas pela Bi-Joy



Fonte: Elaboração própria

A empresa tem vindo a aumentar consistentemente o seu volume de negócios desde a sua criação, à excepção de 2009 (cf. Figura 10), resultado atribuído à crise conjectural e a uma maior competitividade no mercado nacional.

Figura 10 - Volume de vendas 2006 a 2009



Fonte: Bi-Joy

A maioria das pessoas associa a Marca *Hello Kitty* a um público-alvo infantil. De facto, segundo Patrícia de Vasconcelos (a administradora entrevistada) o utilizador da marca é principalmente o segmento feminino entre os 4 e os 10 anos, embora quem compre sejam geralmente pessoas mais velhas. Existem pessoas adultas que deixaram de usar, mas compram para as filhas, o que evidencia a força da marca. Segundo a administradora, a marca dirige-se a todo o segmento feminino, desde a criança à adolescente e mulher adulta. O género masculino também não é esquecido pela empresa, uma vez que várias vezes são homens que procuram um presente para oferecer às filhas, mulher ou namorada, por exemplo.

Segundo Patrícia de Vasconcelos, houve dois factos particularmente importantes na evolução da empresa. O primeiro foi a introdução da marca *Hello Kitty* no programa

televisivo “Morangos com Açúcar”, já que “*com essa série deixámos de ser um nicho e passámos a estar muito mais direccionados para os adolescentes...*”. O segundo, à semelhança do que acontece internacionalmente com figuras públicas como *Mariah Carey* ou *Cameron Diaz*, foi a utilização de *endorsement*, com a associação da actriz Rita Pereira à marca, que resultou também no aumento da procura no *target* adolescente.

Para além da edição semestral da revista “I♥Kitty”, a marca tem promovido eventos que procuram aumentar a notoriedade da Marca, como a participação na Moda Lisboa. No campo da responsabilidade social, a Bi-Joy desenvolve ou participa em actividades de índole social e de apoio às crianças (como a Ajuda de Berço ou a Fundação do Gil) com a marca *Hello Kitty*.

O site oficial da *Hello Kitty* em Portugal gerido pela Bi-joy pretende, para além da venda através da loja online, divulgar informação sobre a marca, novidades e colecções, eventos ou actividades especiais. A interacção com os portugueses passa também pelas redes sociais, nomeadamente o *Facebook*. Os consumidores podem interagir com a marca através do grupo “*I Love Kitty*” que contava a 17-07-2010 com 3353 seguidores. A comunicação das novidades aos clientes promovida por diferentes pontos de contacto, como o site oficial, o *Facebook* ou os empregados das lojas é crucial para o modelo de negócio da Bi-Joy.

Desde o início de actividade, o *core* modelo do negócio da Bi-Joy passa pela distribuição da marca *Hello Kitty* no canal multimarca. Tem presentemente mais de 900 parceiros de negócio, dos quais cerca de 80 vendem peças da colecção de roupa de luxo desenhadas exclusivamente pela *designer* ‘Victoria Casal Couture’ para a *Hello kitty*. No canal multimarca a *Hello Kitty* compete com outras marcas dirigidas ao mesmo segmento, como a *Betty Boop* ou a *Pucca*.

Nem todos os produtos da *Hello Kitty* vendidos em lojas multimarca são fornecidos pela Bi-joy, já que a Sanrio concede licenças a outras organizações (por ex., Ambar). Segundo Patrícia de Vasconcelos, a vantagem competitiva da Bi-joy como distribuidora oficial em Portugal decorre da comercialização de novidades lançadas pela Sanrio, o que permite inovar permanentemente no ponto de venda e, responder às necessidades dos consumidores que, de acordo com as gerentes de loja entrevistadas, estão sempre à pro-

cura de novidades da *Hello Kitty*, ou porque já sabem que é habitual ter novidades com uma periodicidade inferior a um mês ou porque viram no *site* da empresa (ou *blogs* de fãs) e vêm à procura na loja.

A 7 de Maio de 2004, a Bi-Joy inaugurou nas galerias do Aviz, no Porto, a primeira loja exclusiva da *Hello Kitty* em Portugal, aproximando-se por esta via dos consumidores finais. Em 2007, dado o sucesso da primeira loja, a empresa decide abrir uma nova loja no Chiado, em Lisboa. Em 2009, a empresa abre mais dois pontos de venda com conceitos distintos: um outlet em Esmoriz e uma boutique na Avenida da Boavista, no Porto. Simultaneamente, em modelo de franchising, apoia a abertura de lojas exclusivas da marca em algumas cidades, nomeadamente, Faro, Coimbra, St^a M^a da Feira, Aveiro e Braga.

5.2.2. As lojas *Hello Kitty* e a sua gestão

Os pontos de venda de gestão autónoma da Bi-joy partilham sinergias e comungam vários aspectos, nomeadamente as estratégias de marketing mix delineadas pela Bi-Joy, na qual se incluem o sortido de produtos da marca *Hello Kitty*, a política de comunicação interna e externa da marca, estratégia de preço, e as actividades no ponto de venda, como as festas de aniversários da loja e da *Hello Kitty*.

Neste estudo, analisam-se as quatro lojas *Hello Kitty* detidas pela Bi-Joy, que se diferenciam pela utilização de elementos diversos. Nas secções seguintes, descrevem-se e comparam-se as características de cada uma das lojas.

5.2.3. Loja do Aviz – Porto

A loja do Aviz foi a primeira loja da organização. No exterior, a loja é identificada pela imagem da *Hello Kitty*. A área de venda ronda os trinta metros quadrados. De acordo com a gerente da loja, a exiguidade do espaço funciona como uma vantagem, uma vez que transmite ao consumidor a imagem de uma ampla quantidade e variedade de produtos *Hello Kitty*. No entanto, segundo esta entrevistada, o espaço reduzido não permite

fazer tantas actividades como gostariam. Por exemplo, quando avisam que a *Kitty* vem à loja (na festa de aniversário da loja ou da *Kitty*), as crianças ficam muito contentes, o que potenciará a realização desta ou outras actividades se a loja fosse maior.

A montra destaca os produtos *Hello Kitty* com um “pano de fundo” vermelho para atrair visualmente os consumidores para a loja. No interior, as paredes são totalmente brancas, evidenciando a cor dos produtos, principalmente a cor vermelha, clássica da personagem e o rosa. As luzes de fibra óptica, na parede do fundo da loja e no balcão de atendimento dão um toque de requinte. Existe uma televisão embutida na parede onde passam os espectáculos da *Hello Kitty* para captar a atenção dos consumidores e os entreter. Os espaços, exterior e interior da loja são apresentados na Ilustração 8

Ilustração 8 - Loja do Aviz



Fonte: Elaboração própria

Segundo a gerente, a experiência de compra nesta loja é claramente funcional e utilitária, *“quem aqui vem, normalmente é para comprar, não é para estar muito tempo, ..., as pessoas já estão ligadas à marca, sabem que não há mais nada além da Hello Kitty. O importante é ter novidades...embora, para os consumidores que visitam pela primei-*

ra vez e não faziam ideia da diversidade de artigos que a Kitty apresenta, a visita constitui uma agradável surpresa”.

5.2.4. Loja do Chiado – Lisboa

A loja do Chiado é um espaço bem localizado numa zona histórica e turística de Lisboa. As fachadas para duas ruas potenciam a visibilidade da loja. A loja tem cerca de cento e cinquenta metros quadrados e a maior dimensão da área de venda (comparativamente com a loja do Aviz) permite uma melhor circulação dos clientes no espaço comercial. A cor das paredes é branca, com o rosa bem evidente à entrada tal como os laços característicos da personagem. A loja distingue-se ainda pelas actividades que proporciona, já que tem um espaço para brincar e desenhar, uma fonte em forma de *Kitty* junto da qual os clientes gostam de ser fotografados, e, principalmente, pelos dispositivos interactivos (cf. Ilustração 9).

Ilustração 9 - Loja do Chiado



Fonte: Elaboração própria

Estes dispositivos pretendem surpreender os clientes desde a sua entrada na loja. Quando o cliente entra, é-lhe tirada uma foto que se projecta automaticamente no solo (cf. Ilustração 10)⁷. Para além disso, as crianças e adultos podem entreter-se no ponto de venda num espaço concebido com ecrãs interactivos, nos quais, podem escolher as cores e pintar ao seu gosto as personagens da *Hello kitty*.

Ilustração 10 - Dispositivo interactivo



Fonte: www.google/images

Segundo a gerente da loja, a realização de actividades de animação na loja, tais como a realização de eventos ou campanhas com a presença da *Kitty* constituem também um motivo de atracção ao ponto de venda e geralmente trazem vendas. As crianças adoram a presença da *Kitty* (um colaborador disfarçado) e pedem para tirar fotos para mais tarde recordar. As clientes mais habituais perguntam pela *Kitty* para repetir a experiência. Os desenhos colocados numa parede da loja constituem outro momento importante para as mais pequenas que adoram ver os seus desenhos ou fotos com a *Kitty* aí afixados. A natureza hedónica da experiência está bem reflectida nas palavras da gerente da loja, quando afirma que *“eu tenho duas clientes que inclusive me pedem desculpa apenas por trazer as crianças para brincarem aqui na loja e agradecem por lhes dar este espaço na baixa de Lisboa”*.

Outro factor de atracção de consumidores tem sido a festa de aniversário da loja. Nesse dia, as figuras públicas que comparecem na festa acabam por constituir um motivo de atracção suplementar ao ponto de venda. No entanto, na opinião da gerente da loja, *“os*

⁷ Durante o trabalho de campo não foi possível observar este equipamento activo por motivos de avaria. Para além disso, a sua reparação não foi possível em tempo útil para execução deste trabalho.

custos não compensam trazer figuras públicas à loja para além destas datas festivas de aniversário da marca ou da loja”.

De salientar que, na opinião da gerente, *“a influência dos empregados na lealdade e frequência dos consumidores é mais relevante do que a própria marca”.*

5.2.5. Loja da Boavista – Porto

Esta loja está próxima da Casa da Música, numa zona nobre da cidade. Com 200 metros quadrados de área de venda, é a maior loja do universo *Hello Kitty*. Tem uma montra pequena que não reflecte o interior da loja. À semelhança da loja do Aviz, tem em frente à montra, uma *Kitty* para atrair a atenção de quem passa e que várias pessoas aproveitam para tirar fotografias. No interior, a cor das paredes diferencia-se das outras lojas *Hello kitty* (cf. Ilustração 11). Com a pretensão de criar um conceito de luxo, a administração da Bi-joy adoptou por conjugar essencialmente duas cores, uma mais fria (preto) e uma mais suave (rosa). De acordo com a administradora entrevistada, as cores têm a função de segmentar. A cor preta, sinal de requinte direcciona-se à mulher adulta, enquanto o rosa proporciona um ambiente mais acolhedor, feminino e infantil direccionado à criança. A iluminação suave transmite um ambiente de classe.

Como se trata de um conceito diferente, este ponto de venda não tem televisão nem um espaço específico para as crianças brincarem e desenharem. A administração optou por criar um espaço para convívio social, a cafetaria *Kitty Sweet*, em que tudo tem a imagem da *Kitty* (bolo, bolachas, gelatinas, chávenas, etc.) constituindo o principal elemento experiencial diferenciador desta loja. Este elemento pretende responder às necessidades diárias dos clientes (como tomar um café ou fazer um lanche) e adicionar serviços complementares, nomeadamente a realização de festas de aniversário dos clientes (18 € por participante) com a presença coreografada da *Kitty*. Adicionalmente, a realização de actividades, por exemplo *workshops* dirigidos às crianças (como aprender a fazer glusomeias *kitty*), segundo a gerente da loja constituem uma forma de aumentar a frequência dos clientes ao ponto de venda, embora não se tenham realizados tantos quanto desejaria.

Ilustração 11 - Loja da Boavista



Fonte: Elaboração própria

Para a gerente da loja, a experiência do consumidor, apesar de funcional porque responde a necessidades pontuais, como por exemplo comprar uma prenda, comporta, similitudemente fortes atributos experienciais “*dá mais coisas aos clientes...*”, decorrente de toda a oferta existente no ponto de venda (por ex., actividades educativas e de animação no ponto de venda, e espaço de convívio social que a cafetaria *Kitty Sweet* proporciona). Nas palavras da administradora, esta loja pretende ser essencialmente um “*espaço diferente, único e requintado*”.

5.2.6. Loja (outlet) de Esmoriz

A loja do Esmoriz responde à preocupação da administração em ter um local que permita escoar stocks de colecções anteriores. Localiza-se numa cidade pequena, no distrito de Aveiro e apenas a 29 quilómetros do Porto. Segundo Patrícia de Vasconcelos, os clientes desta loja vêm “de toda a parte” para visitar a loja.

A fachada distingue-se das outras três lojas e não tem montra ao contrário das anteriores (cf. Ilustração 12).

Ilustração 12 - Loja de Esmoriz



Fonte: Elaboração própria

É um espaço comercial amplo e simples com cerca de 100 metros quadrados. As paredes são brancas evidenciando a cor dos produtos. O *layout* da loja permite uma circulação fácil. Os móveis expositores situados no centro da loja são relativamente baixos, proporcionando amplitude à loja (i.e., permitindo aos consumidores verem toda a loja). Uma característica que a destaca das outras lojas, principalmente do Chiado e da Boavista é a maior quantidade de produto exposto. Segundo a gerente da loja é assim que a loja vende. “Os consumidores gostam de ver muita quantidade”. Esta loja apresenta ainda uma característica distinta das outras. Tem um local (*corner*) espaçoso direccionado para as crianças brincarem e desenharem, o que permite aos pais efectuarem as compras, de forma mais descontraída enquanto as crianças estão entretidas. Para esta gerente, a experiência do consumidor é funcional e racional, principalmente porque os clientes procuram essencialmente esta loja para encontrar preços mais baixos.

5.2.7. Análise comparativa das lojas

Nesta secção será apresentado um resumo comparativo entre as lojas estudadas segundo a percepção do retalhista, aqui representado pelas gerentes de loja.

O comportamento de compra é semelhante em todas as lojas. Geralmente a visita à loja é realizada individualmente, principalmente durante a semana, enquanto ao sábado as compras são efectuadas mais em família. O perfil do consumidor que visita as lojas é expressivamente feminino destacando-se o papel das crianças como influenciadoras dos adultos. Aliás, na opinião das gerentes, *“muitas crianças influenciam os pais para ir às lojas, sendo também verdade que os pais (principalmente as mães) influenciam as crianças a gostarem da marca”*.

De forma a compreender quais as motivações dos consumidores para visitar a loja, foi pedido às gerentes de loja para descreverem, quais são, na sua percepção, as principais motivações dos consumidores para frequentar a loja. As respostas estão descritas no quadro seguinte (cf. Tabela 5).

Tabela 5 - Motivações dos consumidores para visitar as lojas na percepção do retalhista

AVIZ	BOAVISTA	CHIADO*	ESMORIZ
Conveniência	Conveniência	Empregados	Preços baixos
Marca	Marca	Curiosidade	Marca
Curiosidade	Experiência	Experiência	Conveniência

* Para clientes 1ª vez, a marca e a curiosidade são as principais motivações.

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que a loja do Chiado tem um perfil marcadamente diferente, não partilhando nenhum dos motivadores das outras lojas (à excepção da experiência que comunga com a loja da Boavista), tal como percebidos pelas gerentes das lojas. As lojas do Aviz,

Boavista e Esmoriz partilham a conveniência e a marca como motivadores da visita dos clientes.

O constructo conveniência inclui questões utilitárias, funcionais e práticas, como visitar uma loja para comprar uma prenda, tendo sido seleccionada por todas as gerentes entrevistadas, embora com uma hierarquização diferente. Segundo os dados recolhidos, a variável preço só constitui uma prioridade para os clientes da loja de Esmoriz (outlet).

Quanto ao constructo experiência refere-se a características de natureza hedónica e foram preteridas para último lugar em todas as lojas. Para os consumidores que visitam pela primeira vez a loja, a gerente da loja do Chiado apontou como principais motivações, a marca e a curiosidade.

No que concerne à lealdade dos consumidores ao ponto de venda, três das gerentes das lojas com excepção de Esmoriz referiram os empregados como elemento fundamental para os clientes continuarem a visitar o ponto de venda, pela qualidade do atendimento e relacionamento com os clientes. A gerente de Esmoriz, mais uma vez, considerou o preço juntamente com a marca como os principais promotores do ponto de venda.

Considerando, por um lado, as diferenças físicas das lojas e por outro, o conceito de loja, as actividades de entretenimento e de animação não têm sido alocadas na mesma medida às diferentes lojas. Para facilitar ao leitor uma comparação intra-lojas, o quadro seguinte (cf. Tabela 6) pretende evidenciar as diferenças nestes atributos fazendo um resumo sumário das características das lojas.

Tabela 6 - Elementos da gestão da experiência (1)

Elementos da gestão da experiência (1)	Aviz	Boavista	Chiado	Esmoriz
Aniversário da <i>Kitty</i> com a presença da <i>Kitty</i>	Sim	Sim	Sim	Não
Aniversário da Loja com a presença da <i>Kitty</i>	Sim	Sim	Sim	Não
Actividades de entretenimento extraordinárias com a presença da <i>Kitty</i>	Não	Não	Sim	Não
Actividades educativas (por ex., <i>workshops</i>).	Não	Sim	Não	Não
Serviços adicionais (ex., festas de aniversários de clientes no ponto de venda da marca)	Não	Sim	Não	Não

Espaço com tecnologias interactivas	Não	Não	Sim	Não
Espaço para convívio social: <i>Café Kitty Sweet</i>	Não	Sim	Não	Não
Os clientes tiram fotos com elementos experienciais na loja?	Sim (Exterior)	Sim (Exterior)	Sim (Interior)	Não
Exterior da loja: Tem montra?	Sim	Sim	Sim	Não
Área interior da loja em metros quadrados	30	200	150	100
<i>Layout</i> da loja facilita a circulação dos clientes?	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Layout</i> da loja facilita a visibilidade?	Sim	Sim	Sim	Sim
Sortido de produtos	+	++	+++	=//=
Estratégia de Preço	=	=	=	+++ ; =//=
Programa de Fidelização (ex., descontos)	Sim	Sim	Sim	Não
Possibilidade de personalizar os produtos na loja	Não	Não	Não	Não
+ Menos sortido = Estratégia idêntica ++ Sortido intermédio =//= Diferente estratégia +++ Mais Sortido				

Fonte: Elaboração própria

Como se verifica no quadro anterior, apesar de se tratar de lojas da mesma marca existem diferenças entre estas, como a montra, a área, o layout da loja ou diferentes elementos experienciais. O sortido, definido pela linha de produtos comercializado distingue-se de loja para loja. Aliás, a loja de Esmoriz apenas comercializa as colecções anteriores, no entanto tem uma oferta superior que resulta da acumulação de colecções, e uma estratégia de preço diferente (neste caso com preços inferiores). As restantes lojas, apesar de ser possível terem os mesmos produtos estão condicionadas pelo espaço físico (por exemplo, a loja da Boavista tem mais produtos da *Vitoria Couture* que a loja do Aviz) ou pela escolha do gerente (os gerentes das lojas podem optar por produtos diferentes, embora pertencentes à mesma colecção).

Decorrente da política de preços a loja de Esmoriz não possui um sistema de fidelização (que, por exemplo, concede 10% de desconto a clientes com cartão) como as restantes lojas (porque os preços já são mais baixos).

Outro aspecto analisado, decorrente da literatura foi a possibilidade de personalização no local de venda dos produtos aí comercializados. Neste caso, não se verificou esta oferta ao cliente em nenhuma loja estudada.

Na Tabela 7 evidenciam-se as características do ponto de venda directamente relacionadas com os sentidos dos consumidores.

Tabela 7 - Elementos da gestão da experiência (2)

Elementos da gestão da experiência (2)	Aviz	Boavista	Chiado	Esmoriz
Visual - Cores com destaque na loja	Vermelho Rosa	Preto Rosa	Vermelho Rosa	Vermelho Rosa
Visual - dispositivos (por ex., plasma)	Sim	Não	Sim	Não
Olfactiva: aromas na loja	Não	Não	Não	Não
Auditiva: música na loja	Sim (rádio)	Sim	Sim	Não
Possibilidade de utilizar o sentido tacto	Sim	Sim	Sim	Sim
Permite a utilização do paladar na loja	Não	Sim	Não	Não

Fonte: Elaboração própria

A nível da cor existe bastante similaridade entre três das lojas analisadas. No entanto, a loja da Boavista apresenta-se de forma distinta ao consumidor, o que está de acordo com a estratégia da marca. Como tal, a cor escolhida para o ambiente da loja (preto) é diferente das outras lojas. Ao nível da existência de dispositivos visuais, as lojas evidenciam diferenças. Já que, por exemplo, a Boavista e Esmoriz não têm plasma/televisão para reproduzir filmes da *Kitty*. Nenhuma loja proporciona ao consumidor experiências olfactivas. As lojas permitem a utilização do tacto como forma de envolver o consumidor com os produtos. A loja da Boavista tem a possibilidade, resultado do conceito de loja proporcionar ao consumidor o uso do paladar como forma de valorizar a experiência no ponto de venda. Relativamente à utilização do som verificam-se diferenças entre as lojas, nomeadamente ao nível de equipamento que resulta da estratégia delineada pela empresa (por exemplo, a loja do Chiado e Boavista têm um equipamento que disponibiliza cinco canais de música pré-estabelecidos ao contrário das outras duas lojas, embora não sejam específicos para a marca, uma vez que são pacotes pré-comprados).

Assim, embora se constate, um esforço na procura de características distintivas entre lojas parece existir um caminho a percorrer pela organização ao nível do marketing sensorial no ponto de venda.

5.2.8. Estratégia de diferenciação do ponto de venda – Síntese

As subsecções anteriores pretenderam dar resposta às questões de investigações parcelares evidenciadas no capítulo anterior, nomeadamente, quais os elementos diferenciadores dos pontos de venda estudados, e quais as motivações dos consumidores para visitar cada uma das lojas segundo a perspectiva retalhista.

Neste caso, com base na informação recolhida e reproduzida atrás, é possível perceber a lógica da estratégia de diferenciação dos pontos de venda e responder à questão de investigação seguinte.

Qual a lógica para uma estratégia de diferenciação dos pontos de venda?

A estratégia de diferenciação encetada pela organização procurou, por um lado, reforçar a presença e valorizar o envolvimento dos consumidores finais com a marca e ao mesmo tempo diversificar a carteira de negócios (tradicionalmente direccionado para o canal retalhista, como fornecedor). Para isso tem contribuído a expansão de lojas próprias e exclusivas da marca no retalho especializado, no mínimo de duas formas: em localização e posicionamento pretendido. Por exemplo, a marca possui lojas de proximidade ao comércio (Aviz e Chiado), mas também lojas sem essa envolvente comercial (Esmoriz). Relativamente ao posicionamento pretendido a organização procurou explorar diferentes conceitos sob um largo espectro, nomeadamente preço baixo (ex., *Outlet Esmoriz*), lojas de características tradicionais (ex., Loja do Aviz), lojas com características interactivas com o consumidor (ex., Loja do Chiado) e um conceito de luxo e mais experiencial (ex., Boutique da Boavista).

Por outro lado, estes espaços físicos integram um sortido amplo de produtos da marca (comparativamente com as lojas tradicionais que incluem várias marcas concorrentes) e sendo espaços diferentes entre si reúnem potencial para vivência de experiências com a marca valorizadas pelo consumidor. Não obstante, na opinião da administradora existe uma orientação estratégica de não sobrepor fisicamente (mediante amplitude geográfica e comercial) estas lojas com clientes multimarca.

Ao longo da descrição do caso foram sendo apresentados exemplos para demonstrar que a empresa não resume a sua oferta apenas à comercialização de produtos (como foi o caso da primeira loja). Pelo contrário, tem procurado surpreender o consumidor pela via

da experiência no ponto de venda (por exemplo, efectuar um lanche em família com louças e bens alimentares com a imagem da *Hello Kitty*). A Tabela 8 resume algumas das principais orientações estratégicas da empresa. Estas incluem aspectos comuns e outros distintos, embora todos eles procurem envolver o consumidor com a marca e melhorar a experiência do consumidor.

Tabela 8 - Orientações estratégicas da empresa

Orientações estratégicas	Aviz	Boavista	Chiado	Esmoriz
Política de novidades nas lojas como <i>core</i> do negócio e originais exclusivos da Bi-Joy.	Sim	Sim	Sim	Não
Gestão eficiente de stocks: “privilegia a rotura como forma de atractividade à loja”.	Sim	Sim	Sim	Não
Orientação para um atendimento personalizado ao consumidor	Sim	Sim	Sim	Não
Realização de actividades (de entretenimento)	Não	Sim	Sim	Não
Execução de actividades (educativas como os <i>workshops</i>)	Não	Sim	Não	Não
Inovação e diferenciação no ponto de venda através de elementos experienciais como dispositivos interactivos	Não	Não	Sim	Não
Inovação e diferenciação no ponto de venda através de elementos experienciais como um café <i>Sweet kitty</i>)	Não	Sim	Não	Não
Inovação e diferenciação no ponto de venda: Elementos diferenciadores “entretenimento” (por ex., <i>corner</i>)	Não	Não	Não	Sim

Fonte: Elaboração própria

Como vimos anteriormente, a Bi-joy tem procurado explorar as potencialidades da marca *Hello Kitty* aproximando-se dos clientes finais, através de lojas exclusivas. As principais linhas orientadoras passam pela introdução contínua de novidades, de forma a levar clientes ao ponto de venda. Associado a esta estratégia, a organização gere os stocks de modo a não haver muitos excedentes. As roturas até servem de alavanca para captar clientes para o ponto de venda com medo que os produtos se esgotem. Juntando a estas características funcionais do negócio, a organização tem procurado animar o ponto de venda com actividades de entretenimento e educativas como forma de captação de clientes e reforço do envolvimento com o ponto de venda.

Finalmente, de acordo com a administradora os principais pilares da estratégia da empresa têm sido: inovação permanente (por ex., a inserção de tecnologia interactiva no ponto de venda), diferenciação (boutique vs outlet) e qualidade no atendimento (de proximidade com os consumidores) associados à qualidade dos produtos.

5.3. Resultados dos inquéritos

Nesta secção, com base no inquérito efectuado aos consumidores nas lojas, procurou-se perceber qual a avaliação que estes fazem da sua experiência no ponto de venda, com o objectivo de responder às questões de investigação propostas no capítulo anterior.

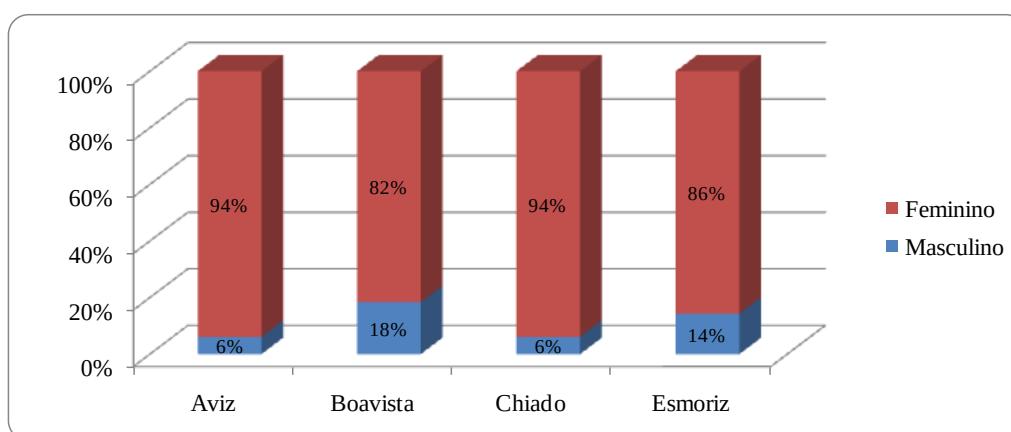
Na subsecção 5.3.1 será efectuada uma breve descrição da amostra. A subsecção 5.3.2 analisa as motivações dos consumidores para visitar o ponto de venda e a subsecção 5.3.3 a sua experiência percebida no ponto de venda. A subsecção 5.3.4 investiga a influência da gestão dos elementos experienciais da loja na experiência percebida do consumidor e o impacto dos diferentes elementos na motivação do consumidor para frequentar a loja. A subsecção 5.3.5 estuda o envolvimento do consumidor com o ponto de venda e na subsecção 5.3.6 explora-se a participação dos consumidor e as suas preferências sobre a marca. Finalmente, na subsecção 5.3.7 é apresentada uma síntese dos resultados obtidos.

5.3.1. Caracterização da amostra

A primeira análise dos resultados dos questionários será uma breve descrição da amostra, nomeadamente o perfil dos entrevistados por sexo, segmentação etária, estado civil, formação académica e por rendimento. Procurar-se-á fazer, ao longo deste capítulo, a análise numa perspectiva geral e por loja.

Dos 196 respondentes, 174 são do sexo feminino o que equivale a 89% da amostra, correspondendo ao perfil típico do cliente *Hello Kitty*. Este perfil é consistente nas quatro lojas analisadas, tal como se pode ver na Figura 11. As lojas com mais público masculino são as lojas da Boavista e de Esmoriz.

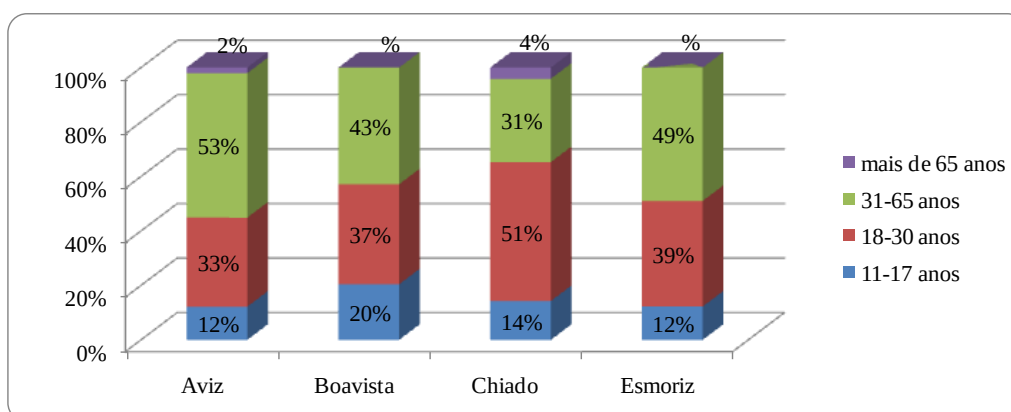
Figura 11 - Caracterização total da amostra por sexo e por loja



Relativamente à idade, apenas 14,8% dos respondentes são menores de 18 anos. Os indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos de idade correspondem a 39,8% da amostra, enquanto 43,9% refere-se a respondentes dos 31 aos 65 anos. Apenas 1,5% dos respondentes equivalem a pessoas com mais de 65 anos.

Na análise por loja verifica-se que no segmento dos 18 aos 30 anos de idade, a loja do Chiado é a que apresenta o maior número de respondentes, cerca de 51%. Nas lojas da Boavista e Esmoriz não se encontraram clientes acima dos 65 anos de idade e são estas lojas as que apresentam um perfil mais semelhante entre si (cf. Figura 12).

Figura 12 - Idade dos respondentes por loja

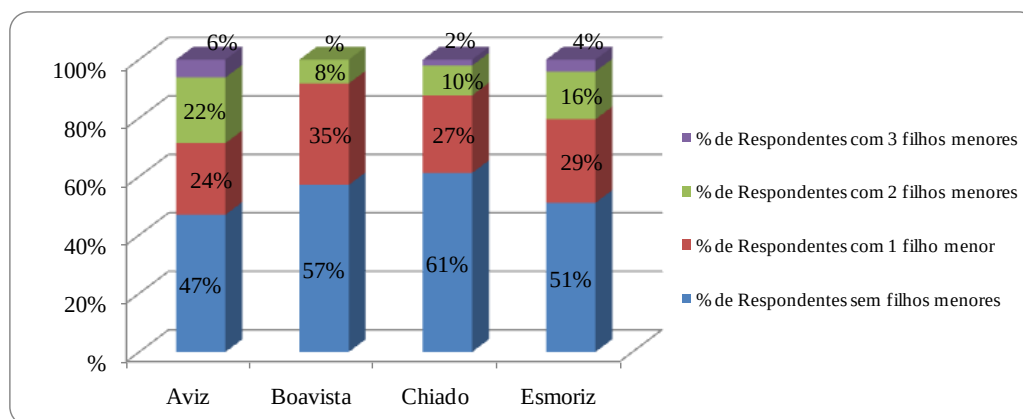


No que concerne ao número de respondentes com ou sem filhos menores de 18 anos, foi possível concluir que cerca de 46% dos entrevistados têm um ou mais filhos com idade inferior a 18 anos, o que implica que os restantes não têm filhos menores de 18 anos. Dos respondentes sem filhos menores, 24% pertencem ao segmento dos 11-18 anos, 56

% têm entre 18-25 anos, 17 % equivale ao segmento 31-65 anos, e os restantes 3% a respondentes com mais de 65 anos. Se nos focarmos no segmento conjunto entre os 18 e os 65 constata-se que a quantidade de inquiridos com filhos menores sobe para 53%.

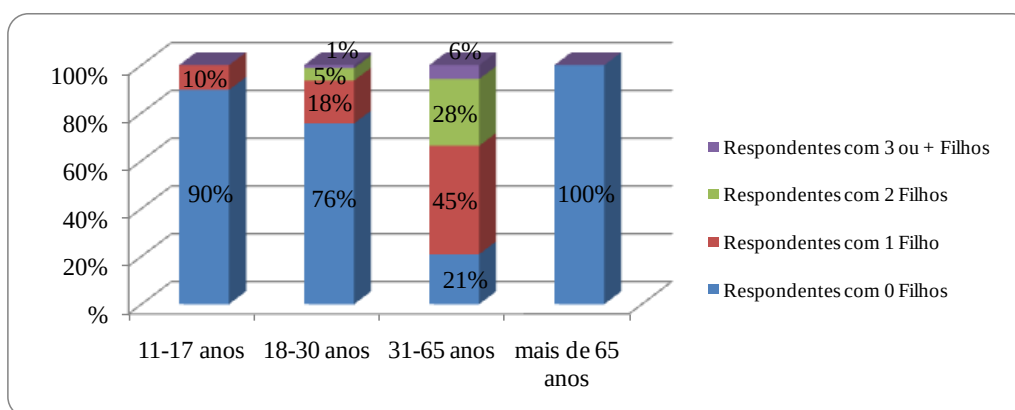
Na análise intra-lojas, a loja do Aviz pode ser considerada como exceção, dado que apresenta um número de respondentes com filhos superior a metade dos inquiridos, i.e., cerca de 52 %. Representa, similarmente, a loja onde os clientes são menos jovens. Provavelmente este perfil de clientes prende-se com a localização da loja. É uma zona residencial. Poderá também, estar relacionado com a antiguidade dessa. Neste caso é a loja com mais anos de abertura ao público que a empresa dispõe. Como tal, poderá ter uma base de clientes mais estável quando comparada com as lojas mais recentes. Já a loja do Chiado é a que apresenta o maior número de inquiridos sem filhos menores de 18 anos, no entanto, ao contrário do Aviz é a que tem os respondentes mais jovens. Presumivelmente estes resultados poderão estar inter-relacionados com a localização da loja, no entanto, neste caso, pode dever-se a uma maior envolvência comercial onde existe uma maior circulação de pessoas. De uma forma geral, a informação não é muito diferente entre as lojas (cf.Figura 13).

Figura 13 - Respondentes com ou sem filhos menores de 18 anos



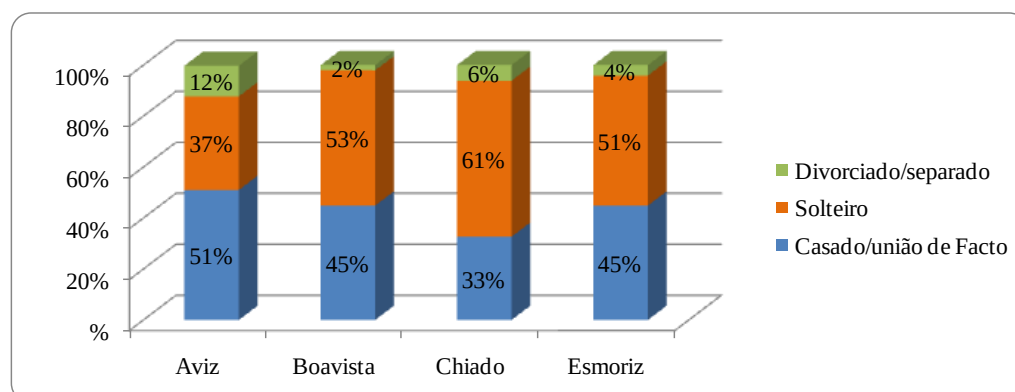
Do cruzamento das variáveis anteriores, número de filhos e idade dos respondentes (cf.Figura 14) resulta que a percentagem de respondentes com filhos menores (1 ou mais) é a mais expressiva no segmento com idades compreendidas entre os 31 e os 65 anos. Aliás, corresponde à faixa etária que mais respondeu ao questionário, representando cerca de 44% do total da amostra. Analisando estes dados, este segmento parece ser bastante interessante para a gestão da marca.

Figura 14 - Relação idade * respondentes com filhos menores de 18 anos



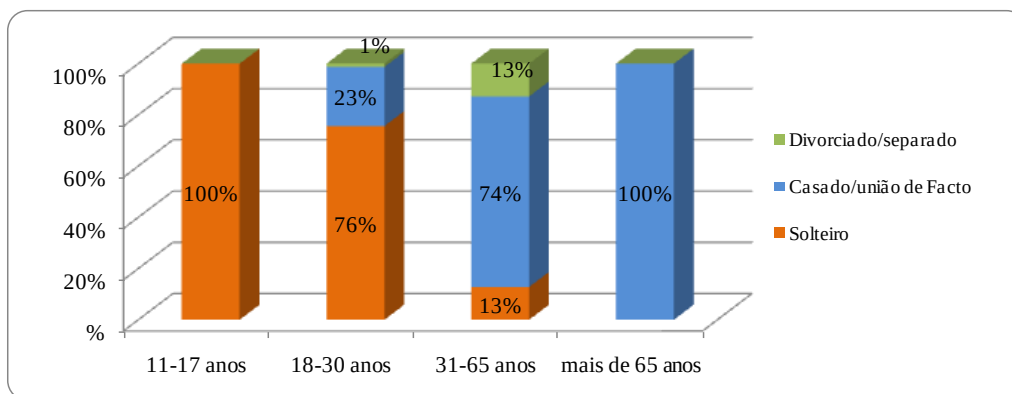
Verificou-se que 42,9% dos inquiridos são casados ou vivem em união de facto, 50,5% são solteiros e 6,6% estão divorciados ou separados. Na análise por loja, verificaram-se algumas diferenças. A loja do Aviz é a que reúne um maior número de respondentes casados ou em união de facto (cerca de 51%), mas também onde se verificou o maior número de casos de pessoas divorciadas/separadas (aproximadamente 12%). As restantes três lojas apresentam um maior número de respondentes solteiros. A Boavista com 53%, Chiado com 61% e Esmoriz com 51% (cf.Figura 15).

Figura 15 - Comparação do estado civil dos entrevistados por loja



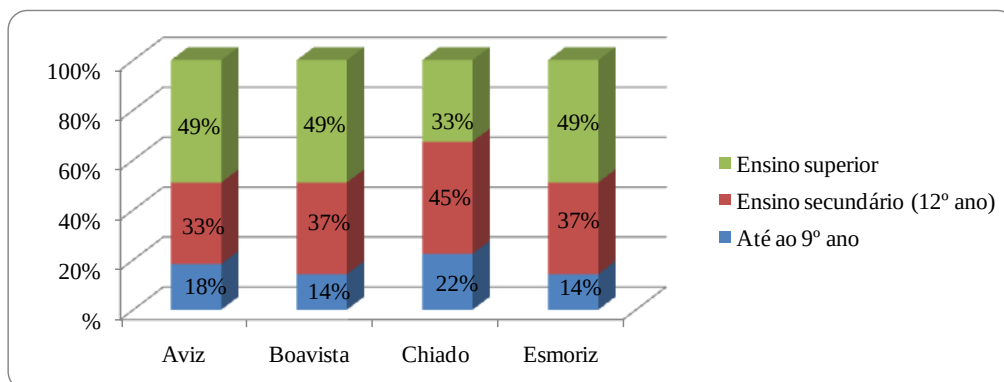
Na figura 16 pode verificar-se como se distribui o estado civil de cada respondente em função da idade.

Figura 16 - Relação idade * estado civil dos respondentes



No que concerne à formação académica, cerca de 45% da amostra tem formação ao nível do ensino superior, enquanto o nível do ensino secundário corresponde a 37,8% da amostra, e os respondentes com habilitações até ao 9º ano (inclusive) representam 17,3% da amostra. Quanto à caracterização por loja (cf.Figura 17), constata-se uma distribuição similar. Aliás, as lojas de Esmoriz e Boavista têm (nesta amostra) o mesmo perfil de cliente ao nível da formação académica. A loja do Chiado - Lisboa foi a que teve menos respondentes com ensino superior, cerca de 33%, no entanto pode estar associado à idade dos respondentes.

Figura 17 - Comparação formação académica por loja



Relativamente à questão sobre o rendimento, mais de metade dos inquiridos preferiu responder “não sei”. No entanto, tendo por base as 95 respostas válidas pode concluir-se que as lojas que reúnem maior número de respostas acima dos dois mil euros de rendimento são as lojas da Boavista e Aviz com 30% e 22%, respectivamente.

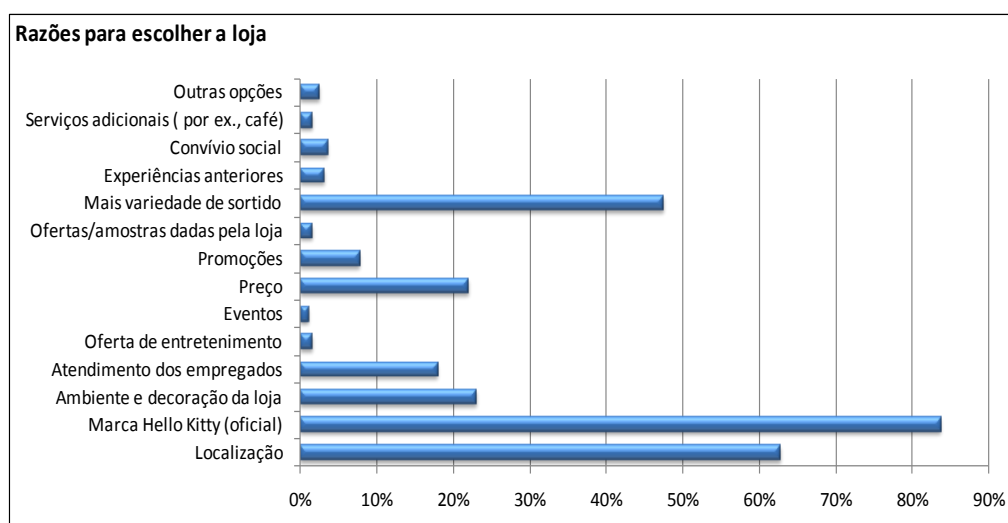
Os dados revelaram que cerca de 20% dos respondentes visitaram a loja *Hello Kitty* pela primeira vez no dia em que foram inquiridos. As lojas da Boavista e Chiado foram as que mais contribuíram com 35% e 29% das visitas, respectivamente. O Aviz e Esmoriz registaram apenas quatro (8%) novas visitas cada. Estes resultados parecem estar relacionados com a localização, ou seja, as lojas com mais primeiras visitas situam-se em zonas com elevado fluxo de pessoas, o que lhes confere um potencial comercial acima das outras lojas. Os que visitaram a loja pela primeira vez não se diferenciam da amostra quanto à idade.

Finalmente, 68% dos consumidores presentes na amostra referiram que compram normalmente em lojas exclusivas *Hello Kitty*, mas também noutras lojas. Já 40,3% de respondentes compram exclusivamente em lojas *Hello Kitty*. Quanto à escolha do local de compra, o principal decisor é o próprio consumidor, neste caso o respondente. No entanto, 12,8 % dos respondentes consideraram que quem escolhe a loja são as crianças.

5.3.2. Motivações dos consumidores para visitar o ponto de venda

As razões que levam os consumidores a escolher uma loja tem importância para o sector retalhista. A figura 18 descreve as motivações dos inquiridos para seleccionarem uma loja *Hello Kitty*. Note-se que foi pedido a todos os respondentes para escolherem as três razões mais importantes para visitar um ponto de venda (conforme anexo 3 - questionário). No entanto, nem todos optaram por essa hipótese. Vários respondentes seleccionaram apenas uma ou duas opções, justificando essa decisão, como sendo as suas próprias motivações.

Figura 18 - Razões para a escolher uma loja *Hello Kitty* (196 respondentes)



A principal razão para os inquiridos escolherem uma loja *Hello Kitty* foi a marca (84% dos respondentes). De seguida, a localização da loja reuniu 63% de respostas, a variedade do sortido 47%, o ambiente e decoração 23% e o preço foi manifestado por 22% dos respondentes. No entanto, convém referir que no caso da variável preço, o número de observações verificadas, corresponde quase na íntegra à loja de Esmoriz com 41 respostas em 49 (84%) como ilustra a Tabela 9. Este facto poderá ficar a dever-se ao posicionamento da loja como outlet, que pratica preços mais baixos.

Tabela 9 – O Preço como Factor Motivacional

Loja	Preço?	Sexo		Total
		Masculino	Feminino	
Aviz	Não	3	46	49
	Sim	0	0	0
Boavista	Não	8	40	48
	Sim	1	0	1
Chiado	Não	3	45	48
	Sim	0	1	1
Esmoriz	Não	3	5	8
	Sim	4	37	41

Verifica-se também que, o factor ‘Empregados’ destaca-se na Loja do Aviz. Dos respondentes desta loja, 49% apontam este factor como uma razão para visitar a loja. Ao considerar as respostas totais para este item, a loja do Aviz representa 65%.

Procurou-se, ainda, distinguir o tipo de motivação (por ex., utilitário/funcional versus de natureza hedónica). Para isso, utilizou-se um conjunto de variáveis de escala (questão nº 5, do questionário – anexo 3).

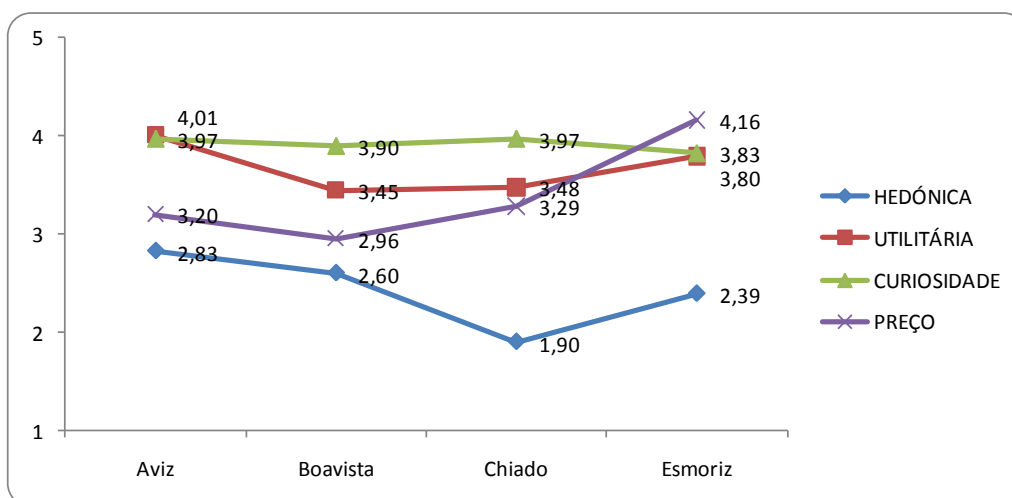
Como tal, foi realizada uma análise factorial exploratória para os itens relativos à motivação para a visita em cada um dos pontos de venda, no sentido de os agrupar em variáveis estatísticas consistentes. A análise das comunalidades (variância do item explicada pela solução factorial encontrada) revelou que o item “Preço” apresenta um valor de .17, sendo fracamente explicado pela solução factorial encontrada. A análise foi repetida excluindo este item. A segunda análise resultou na extracção de três factores. No entanto, a análise das saturações revelou que o item “porque gosto dos empregados” satura em dois factores (.520 no factor dois e .48 no factor três), ou seja é explicado por dois factores diferentes. Assim, removeu-se este item porque se deseja que cada factor seja maximamente independente dos outros. A terceira análise extraiu três factores com valor próprio superior a 1, seguindo o denominado critério de Kaiser para a tomada de decisão acerca de quantos factores extrair (Tabachnick e Fidell, 1996). Analisando a matriz de saturações (% da variância da variável que contribui para o factor) após rotação ortogonal Varimax, verifica-se que o primeiro factor, explicando 39.80% da variância dos dados, é composto pelos itens “para participar em eventos” (saturação = .90), “para participar em actividades” (saturação = .89), “para passar um momento divertido” (saturação = .88) e “para brincar” (saturação = .87). Esta escala foi denominada de **“Motivação Hedónica”** ($\alpha = .91$). O segundo factor extraído, explicando 19.70% da variância, é composto pelos itens “para resolver rapidamente um problema” (saturação = .85) e “para comprar” (saturação = .806). Este factor foi denominado **“Motivação Utilitária”** ($\alpha = .61$). Finalmente o terceiro factor, explicando 18.07% da variância, é composto pelos itens “para ver as novidades” (saturação = .89) e “por causa da variedade de produtos” (saturação = .74). Este factor foi denominado **“Curiosidade”** ($\alpha = .58$). Apesar do baixo valor de consistência interna (valores de α abaixo de .60 são considerados baixos) decidiu-se manter este factor na análise, considerando que este constitui um factor estratégico para a empresa se diferenciar do canal multi-marca e captar clientes para visitar o ponto de venda. Para além destes três factores, trabalhou-se também com o item preço, uma vez que este constitui um importante elemento diferenciador da loja outlet de Esmoriz.

Deste modo efectuou-se uma análise de variância de medidas repetidas com Factor de Motivação como medida intra-sujeitos (Hedónica, Utilitária, Curiosidade, Preço) e Loja como medida inter-sujeitos (Aviz, Boavista, Chiado, Esmoriz). Verificou-se um efeito principal de Factor de Motivação (o que indica que os quatro factores motivacionais não obtêm respostas idênticas) ($F(3, 576) = 184.77, p = .001$), um efeito principal de Loja (o que indica que os valores para os factores motivacionais não são iguais entre as lojas) ($F(3, 192) = 8.46, p = .001$) e uma interacção Factor de Motivação * Loja (o que indica que o padrão existente entre os factores motivacionais é desigual nas diferentes lojas) ($F(9, 576) = 12.95, p = .001$). A interacção foi decomposta através da realização da análise de medidas repetidas para cada loja, efectuando correcções de Bonferroni para as comparações dos efeitos intra-sujeitos (uma vez que se vão efectuar um grande número de comparações, o nível de significância deve ser ajustado ao número de comparações efectuado no sentido de se evitar falsos positivos).

Verifica-se que, para a loja do Aviz, os participantes valorizam mais os factores Utilitários e a Curiosidade (não diferindo entre si), seguidos do factor Preço e, finalmente, os factores Hedónicos (a diferença entre factor Preço e Hedónicos é marginalmente significativa – $p = .079$). Para a loja da Boavista todos os factores são pontuados com *scores* significativamente diferentes ($p < .05$ para todas as comparações). Verifica-se que os respondentes atribuem maior importância ao factor Curiosidade, seguido dos factores Utilitário, Preço e finalmente Hedónico. Relativamente à loja do Chiado, verifica-se que os respondentes são significativamente motivados pela Curiosidade, seguido da motivação Utilitária e Preço (estes factores não diferem entre si), surgindo de seguida a motivação Hedónica. Finalmente, para o ponto de venda de Esmoriz, o Preço surge como factor motivacional destacado, seguido de Curiosidade e Motivação utilitária (estes dois factores não diferem entre si), surgindo finalmente o factor Hedónico.

Como se verifica (cf. Figura 19), os diferentes tipos de motivação diferem entre si com base no valor que o consumidor atribuiu a cada uma das variáveis definidas anteriormente.

Figura 19 - Motivações do consumidor para visitar cada tipo de loja

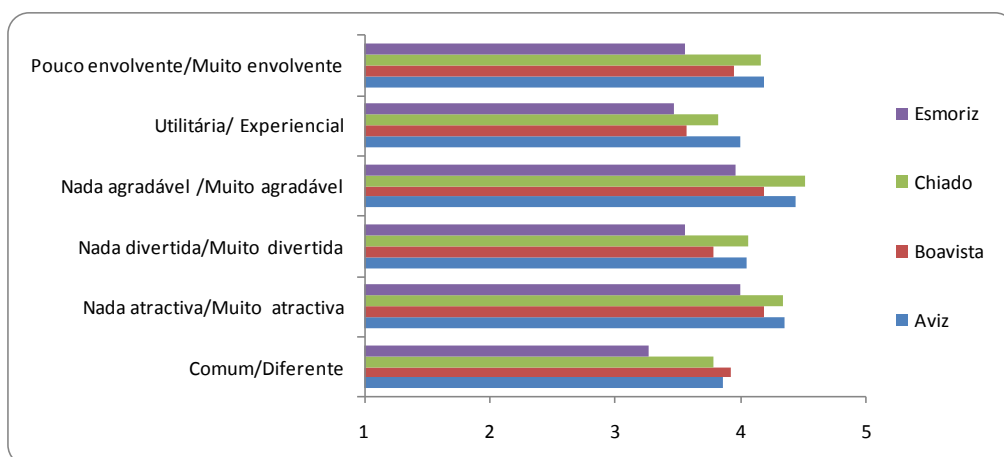


Por exemplo, os resultados com média 3 numa escala de 1 a 5 (foi descrito como `nem concordo nem discordo`) significam que o tipo de motivação é indiferente para o consumidor. Na loja de Esmoriz, a motivação `preço` obtém a média mais alta dos quatro factores, mas é praticamente insignificante nas restantes lojas. Já a motivação `curiosidade` é a que se posiciona acima de todas as outras e corrobora a orientação estratégica da organização. A motivação `utilitária` destaca-se nas lojas do Aviz e Esmoriz comparativamente com as lojas do Chiado e Boavista o que parece fazer sentido tendo em consideração a tipologia de loja (tradicional e outlet).

5.3.3. A experiência percebida nos diferentes pontos de venda da marca

Neste estudo procurou-se compreender como é que o consumidor percepção a experiência em cada uma das lojas. A Figura 20 - Experiência percebida em cada ponto de venda traduz as diferenças entre lojas, de acordo com as dimensões propostas aos consumidores para classificar a sua experiência (questão nº 6, do questionário – Anexo 3).

Figura 20 - Experiência percebida em cada ponto de venda



Apurou-se que excluindo a classificação comum/diferente (na qual a loja da Boavista obtém o maior *score*), todos os clientes classificam a experiência em todas as dimensões de forma superior nas lojas do Chiado e Aviz. Esta avaliação poderá estar também influenciada por outros factores, como o envolvimento com a loja e com os empregados (como parece ser o caso da loja do Aviz).

A partir daqui, procurou-se ir mais longe na análise da experiência percebida do consumidor no ponto de venda. Para isso, realizou-se uma análise factorial exploratória para os itens relativos à experiência. Verificou-se que o item “corresponde ao que estava à espera” tem um valor de comunalidade (.31) demasiadamente baixo, o que levou a ser retirado da análise. Provavelmente isto ocorreu devido à interpretação de cada respondente. Na verdade, uma experiência pode não corresponder à expectativa pela positiva ou pela negativa (i.e., para um inquirido com expectativas baixas uma experiência positiva não corresponde ao que estava à espera. Do mesmo modo para um inquirido uma experiência negativa também não corresponde ao que estava à espera. Neste sentido, respostas altas não estão relacionadas com a positividade da experiência como acontece com os itens “que quanto mais positivos, melhor”).

A análise factorial extraiu um factor, que explica 62.29% da variância ($\alpha = .877$). Este factor foi denominado “Experiência”. Realizando uma análise de variância para a escala “Experiência” com as lojas como factor inter-sujeitos (i.e., cada sujeito responde numa loja), verifica-se que apesar das diferenças físicas das lojas pode verificar-se que não há diferenças significativas na avaliação que os consumidores fazem da experiência ocorri-

da em cada um dos pontos de venda ($F(3, 195) = 2.077, p = ns$). Não obstante, em termos gerais pode considerar-se que a experiência dos participantes é moderadamente positiva ($M = 3.50, DP = 0.68$) conforme tabela 10.

Tabela 10 - Avaliação da experiência em cada ponto de venda

Lojas	Média	Desvio padrão
Aviz	3,57	.71
Boavista	3,51	.75
Chiado	3,60	.56
Esmoriz	3,30	.67
Total	3,49	,68

De forma a complementar esta análise procurou-se compreender se o facto de os clientes estarem mais ou menos envolvidos com a marca (questão 3, do questionário – anexo 3) tem impacto na avaliação da experiência. Deste modo, adoptou-se uma análise factorial exploratória que revelou que a escala envolvimento é unifactorial (i.e., todos os itens agrupam-se num único factor). O único factor extraído com valor próprio superior a 1 explica 71,34% da variância dos dados. Realizando uma análise de consistência interna verifica-se que o valor de Alpha de Cronbach é alto ($\alpha = .935$), ou seja os itens estão todos relacionados uns com os outros constituindo uma boa escala. Verificou-se a existência de uma relação significativa moderada/forte entre o envolvimento com a marca e a valência associada à experiência ($r = .68, p = .001$) (i.e., participantes que respondem com valores mais elevados na escala de envolvimento com a marca respondem tendencialmente com valores mais elevados na escala experiência).

Procurou-se ainda relacionar o tipo de frequência de visita do consumidor ao ponto de venda (por ex., clientes ‘primeira vez’ versus clientes ‘ocasionais/frequentes’) com a experiência percebida pelos consumidores

A realização de um teste t para a diferença de médias revela que não se verifica qualquer efeito do tipo de Frequência de visita à loja para a valência associada à experiência ($t(194) = -1.591, p = ns$) (cf. Tabela 11).

Tabela 11- Impacto do tipo de frequência na experiência do consumidor na loja

Tipo de Frequência	N	Média	Desvio Padrão
Clientes primeira vez	39	3,34	,64
Clientes ocasionais/frequentes	157	3,54	,69

Procurou-se ainda compreender a relação entre a satisfação do consumidor com a visita à loja (questão 10, do questionário – anexo 3) e a experiência percebida pelo consumidor. A tabela seguinte (cf. Tabela 12) descreve os valores obtidos sobre a satisfação percebida pelo consumidor com a sua visita a cada uma das lojas.

Tabela 12 - Satisfação do consumidor no ponto de venda

Lojas	Média	Desvio padrão
Aviz	4,37	.57
Boavista	4,33	,63
Chiado	4,39	,49
Esmoriz	4,22	,62
Total	4,33	,58

Na generalidade a avaliação da satisfação, apesar das diferenças existentes, é muito semelhante entre as lojas (não se verificando qualquer efeito de loja relativamente aos níveis de satisfação com a visita; $F < 1$). Pode-se considerar que o nível de satisfação com a visita ao ponto de venda é em média superior a 4 (sabendo que 4 corresponde a satisfeito e 5 a muito satisfeito com a visita ao ponto de venda).

Verifica-se uma relação moderada ($r = .55$, $p = .001$) entre a valência associada à experiência e a satisfação com a visita à loja (i.e., em geral os clientes mais insatisfeitos avaliavam mais negativamente a experiência e vice-versa).

Por último, não se verificaram efeitos de sexo ($t(194) = .463$, $p = ns$), ou de idade ($F < 1$) na avaliação da experiência. Verificou-se ainda que os consumidores exclusivos das lojas *Hello Kitty* respondem mais positivamente à experiência percebida no ponto de venda ($t(194) = 2.589$, $p = .010$).

5.3.4. Gestão dos elementos experienciais no ponto de venda

Conhecida a avaliação da experiência pelo consumidor, importa saber qual o grau de importância atribuído aos vários elementos controláveis pelo retalhista que fazem parte da gestão da experiência do consumidor e influenciam a sua experiência de compra.

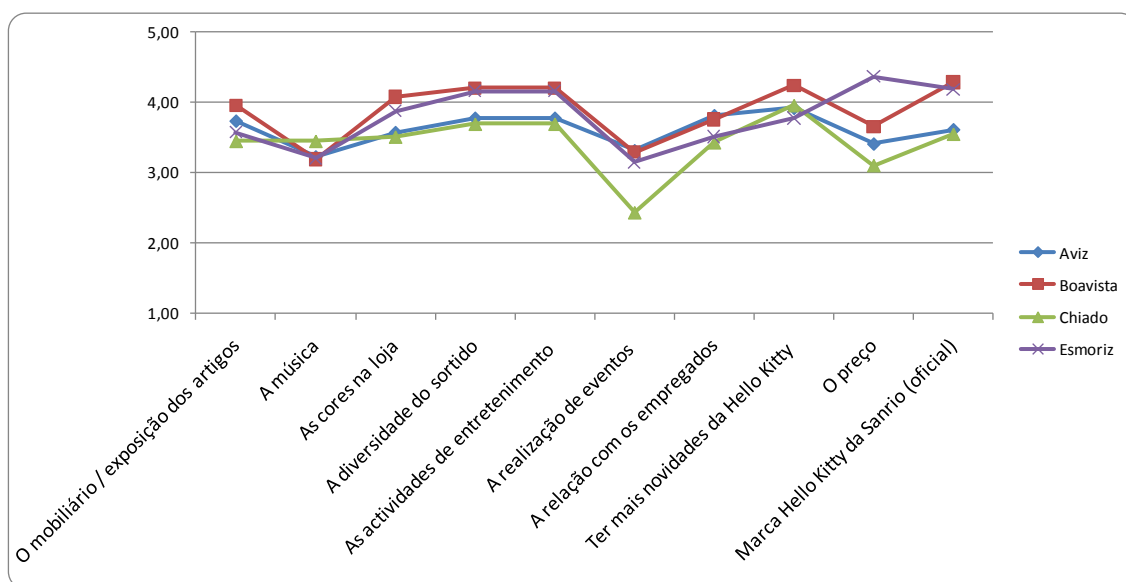
Nesta secção procura-se, também, compreender qual o impacto de diferentes elementos experienciais, na experiência percebida pelo consumidor e na motivação para frequentar o ponto de venda, mais precisamente em três das quatro lojas estudadas.

- **Qual a importância atribuída aos vários elementos experienciais do ponto de venda.**

Uma vez que se trata de um estudo exploratório, optou-se por não realizar testes para comparação dois a dois para cada um dos elementos decorrentes da questão 11, do questionário (anexo 3), dado que este procedimento envolveria 60 comparações possíveis.

Assim, à questão 'Avalie a importância de cada uma das seguintes características na sua experiência de compra na loja', os respondentes distribuíram as suas respostas de acordo com a Figura 21- **Elementos experienciais no ponto de venda.**

Figura 21- Elementos experienciais no ponto de venda



Verifica-se que os respondentes da Boavista atribuem maior importância à generalidade das características enunciadas na questão supracitada, nomeadamente, o mobiliário e

exposição dos artigos, as cores da loja, a diversidade do sortido, novidades e marca. A loja de Esmoriz segue uma tendência próxima à da loja Boavista destacando-se as novidades como um factor menos importante quando comparado com todas as lojas e, mais uma vez, o preço é apontado como bastante importante para a experiência na loja, destacando-se de todos os outros pontos de venda.

A loja do Chiado é a que apresenta um *score* mais baixo na generalidade dos itens aferidos. As restantes preferências são similares entre lojas. Relativamente à marca, neste caso, obteve menos importância quando comparado com outros elementos experienciais da gestão do ponto de venda.

- **A influência de diferentes elementos experienciais na experiência percebida**

Uma das questões fundamentais deste trabalho foi procurar compreender a influência dos elementos experienciais específicos de cada loja - dispositivos interactivos da loja do Chiado, espaço de café *Kitty Sweet* da loja da Boavista, espaço para entretenimento das crianças da loja de Esmoriz - na experiência percebida pelo consumidor. A influência será medida através da avaliação dos componentes da experiência ao nível afectivo, físico, intelectual e social (questão 7, do questionário – anexo 3) e da avaliação do impacto destes elementos na motivação do consumidor para visitar a loja (questão 9, do questionário – anexo 3). Este estudo não envolveu a loja do Aviz, dado que esta não possui elementos experienciais diferenciadores.

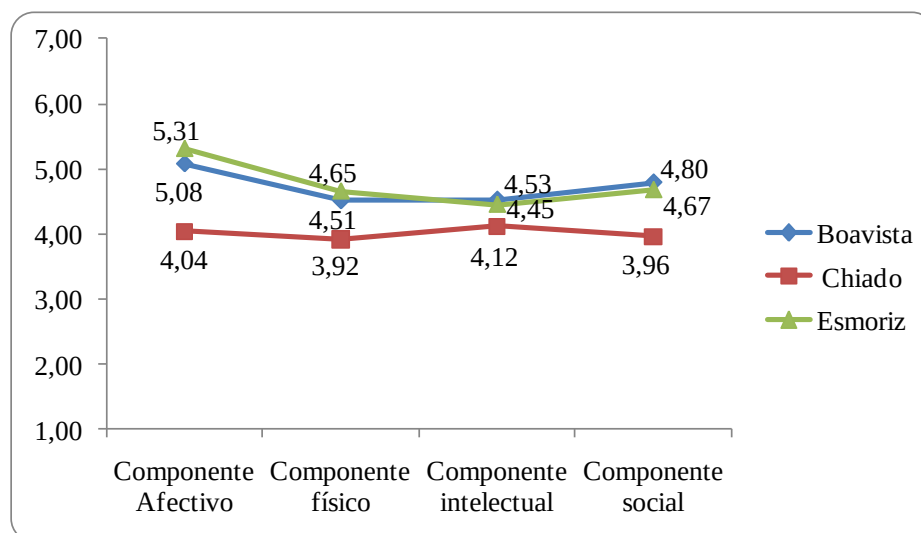
Realizou-se uma análise de variância de medidas repetidas com o Componente Experiencial (Afectivo, Físico, Intelectual, Social) como factor intra-sujeitos (i.e., os participantes têm valores em todas as dimensões) e Loja como factor inter-sujeitos (Boavista, Chiado, Esmoriz) para verificar se as lojas diferem entre si, por um lado nos elementos experienciais, e por outro em distintos componentes experienciais a nível afectivo, físico, intelectual, e social.

Verificou-se um efeito principal de Componente Experiencial (os quatro elementos não são semelhantes entre si) ($F(3, 431) = 15.348, p = .001$), um efeito de Loja (lojas são diferentes entre si) ($F(2, 144) = 35.838, p = .002$), com as lojas da Boavista e Esmoriz a apresentarem resultados em geral mais elevados do que a loja do Chiado, e uma interac-

ção Componente Experiencial * Loja (os padrões nos componentes experienciais são diferentes de loja para loja) ($F(2, 144) = 5.702, p = .004$). A interacção foi decomposta analisando-se a medida repetida para cada uma das lojas isoladamente (i.e., dentro de cada loja compararam-se os componentes experienciais entre si). Para a loja da Boavista verifica-se que os participantes valorizam mais a componente afectiva, seguida da social (no entanto estas componentes não diferem), valorizando finalmente as componentes, física e intelectual. Os clientes da loja de Esmoriz valorizam significativamente mais a componente afectiva diferenciando-a das outras três. Finalmente, na loja do Chiado, que obtém médias globais mais baixas, não apresenta diferenças significativas relativamente a qualquer dos componentes da experiência.

Analisando a comparação entre lojas para cada uma das componentes em separado (cf. Figura 22), verifica-se que as lojas de Esmoriz e Boavista não diferem entre si em nenhum dos componentes, distinguindo-se significativamente da loja do Chiado em todos os componentes à excepção da componente intelectual em que se aproximam. A loja do Chiado, mais uma vez, obtém uma avaliação média inferior comparativamente com as outras lojas.

Figura 22 -Componentes da avaliação da experiência



Verificaram-se correlações significativas moderadas/fracas entre a avaliação da experiência e o componente afectivo ($r = .223, p = .007$), o componente físico ($r = .278, p = .001$), o componente intelectual ($r = .246, p = .003$) e o componente social ($p = .190, p = .021$), para os elementos diferenciadores estudados em cada uma das lojas. Isto

é, existe uma tendência (fraca) para participantes com valores mais altos em cada um dos componentes apresentarem valores mais altos na avaliação da experiência.

- **A influência de diferentes elementos experienciais na frequência das visitas à loja.**

Questionados sobre se habitualmente visitam a loja para desfrutar dos elementos diferenciadores, 60% dos inquiridos respondem nunca o fazem, 12.5% raras vezes, 19.2% algumas vezes e 8.3% muitas vezes ou sempre. Interpelados se o fazem porque lhes pedem, verifica-se aproximadamente o mesmo padrão. Assim, 61.7% responderam nunca, 15.6% raramente, 16.7% algumas vezes, e 5.8% muitas vezes ou sempre.

Tratando as variáveis como escalares e realizando comparações de médias entre as lojas, verifica-se que não existem diferenças entre as lojas relativamente à visita da loja por motivação intrínseca ($F(2, 119) = 2.09, p = ns$), mas que existem diferenças entre lojas quando se trata de as visitar porque outros (como crianças) pedem ($F(2, 119) = 3.35, p = .039$, com a loja de Esmoriz a obter resultados significativamente superiores à loja do Chiado e com a loja da Boavista a obter valores intermédios. Neste caso, o elemento experiencial diferenciador com maior influência junto das crianças e com influência nos consumidores é o espaço para entretenimento das crianças.

5.3.5. Lealdade do consumidor ao ponto de venda

Uma análise factorial exploratória revelou que a escala “lealdade” é unifactorial (questão 13, do questionário – anexo 3). O único factor extraído com valor próprio superior a 1 explica 85,79% da variância dos dados. Realizando uma análise de consistência interna verifica-se que o valor de Alpha de Cronbach é alto ($\alpha = .855$).

Assim, procurou estudar-se a relação entre a lealdade e a valência associada à experiência. Verificou-se uma correlação moderada entre os dois constructos ($r = .49, p = .001$), i.e., clientes com maior lealdade manifestaram uma experiência tendencial-

mente mais positiva. Não se verificaram diferenças significativas entre lojas para a Lealdade ao ponto de venda ($F(3, 195) = 1.486, p = ns$).

No que toca à lealdade ‘percebida’ (questão 14 do questionário – anexo 3), 13.8% dos inquiridos afirmam ser muito leais, 39.8% relativamente leais, 13.8% menos leais do que a maioria das pessoas e 29.1% afirma comprar em várias lojas (3.6% não responderam à questão).

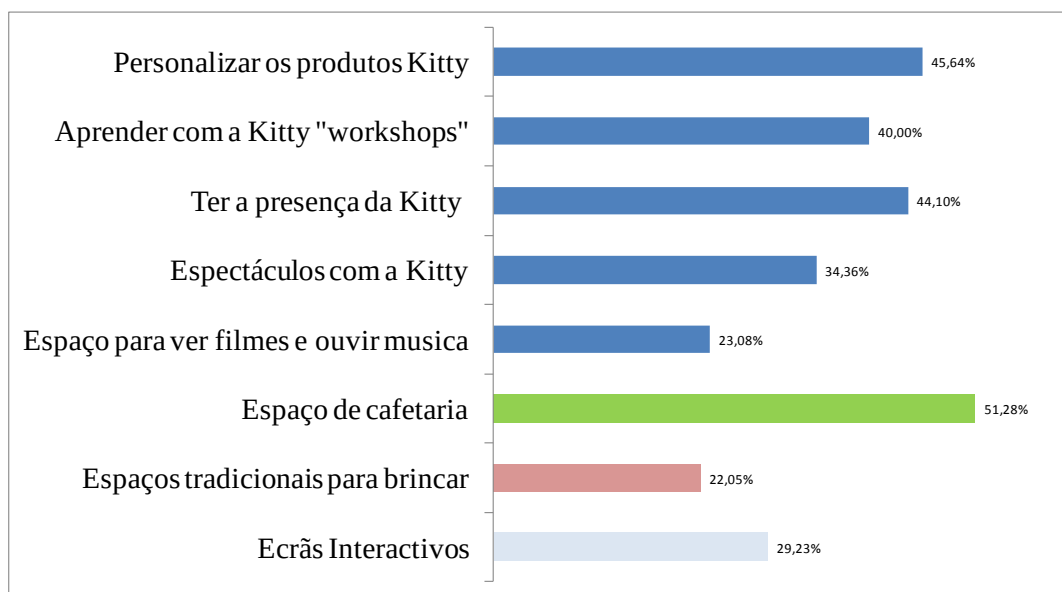
Realizando uma correlação entre o ‘envolvimento com a marca’ e a ‘lealdade percebida’ ao ponto de venda, verifica-se que existe uma relação moderada ($r = .33, p = .001$).

5.3.6. Participação e preferências do consumidor

Finalmente, foi perguntado aos respondentes, numa perspectiva projectiva qual seria o seu comportamento previsível se a marca retalhista promovesse actividades de carácter lúdico ou educativo no ponto de venda. Os resultados obtidos permitem concluir que 17.9% dos inquiridos participariam de certeza, 50.5% provavelmente participariam e 31.6% provavelmente não participariam ou não participariam de certeza.

De seguida foi apresentado aos inquiridos um leque de elementos experienciais diferenciados (com características mais emocionais e menos utilitárias) passíveis de se utilizar numa loja *Hello Kitty*, de forma a recolher as suas preferências sobre quais mais gostariam de ter numa loja *Hello Kitty*, de forma a melhorar a sua experiência no ponto de venda. Com base nesta questão foi, também, possível comparar os três elementos experienciais estudados. A preferência dos consumidores está expressa na Figura 23.

Figura 23 - Preferências dos consumidores



Pode concluir-se que os consumidores querem participar activamente na loja em actividades com a marca, querem estar envolvidos com as suas figuras ou ícones (neste caso, a *Kitty*), e querem ter a possibilidade de personalizar (bem evidenciado na revisão da literatura) como se verifica pela opção dos consumidores. O Espaço de Cafetaria, um dos elementos observados neste trabalho, foi o que despertou maior interesse no consumidor.

5.3.7. Síntese da análise qualitativa e quantitativa

Neste estudo recorreremos a dois métodos de recolha de dados referidos anteriormente. Um de natureza qualitativa (através de entrevistas à administradora e gerentes das lojas) e outro de natureza quantitativa (mediante a realização de questionários em quatro pontos de vendas distintos mas da mesma marca) com o objectivo de explorar a perspectiva retalhista e a do consumidor.

Este estudo confirma empiricamente a noção de que a *Hello Kitty* é uma marca vocacionada essencialmente para um público feminino e com um espectro alargado de idades. Cerca de metade dos consumidores que responderam ao inquérito não têm filhos com idades inferiores a 18 anos, o que implica que ao compram para si ou para oferecer uma prenda a outras pessoas, como aliás foi referido pelas gerentes de loja. Concluiu-se ain-

da existir um número razoável de pais divorciados que na perspectiva do retalhista constituem um *target* interessante para a marca como consumidor não utilizador. Aliás, também o sexo masculino deverá ser equacionado na estratégia do retalhista, nomeadamente enquanto acompanhantes. Nesse sentido, o espaço de venda deve encontrar soluções, também para estes co-consumidores.

A selecção do ponto de venda é principalmente efectuada pelo próprio, mas as crianças também influenciam a decisão do consumidor o que deve ser tido em consideração pelo retalhista.

Relativamente aos elementos da gestão da experiência do consumidor, a marca constitui a principal motivação para os consumidores visitarem as lojas. Também, a localização das lojas foi considerada um factor motivacional importante para os inquiridos, podendo estar directamente relacionada com o número de visitas às lojas, já que as lojas do Chialdo e Boavista reuniram mais clientes primeira vez. Para além destes factores, distinguiu-se o tipo de motivação (utilitária vs hedónica vs curiosidade vs preço).

Os respondentes atribuíram maior importância a factores de natureza utilitária, e curiosidade (por ex., procura de novidades) quando comparada com atributos motivacionais de natureza hedónica, o que corrobora a descrição efectuada pelas gerentes de loja. Confirma-se o foco estratégico da organização em novidades (i.e., na permanente actualização de colecções e dinâmica organizativa no ponto de venda) que funciona como uma alavanca para a frequência do consumidor à loja. Os respondentes parecem compreender esta dinâmica e procuram as lojas para encontrarem novidades, mas também, mais variedade de produtos. O factor preço apenas foi relevado pelos respondentes de Esmoriz, o que destaca o posicionamento da loja. Também aqui, a gerente de loja foi peremptória em afirmar que os consumidores visitam aquela loja (outlet) devido ao factor preço.

Concluiu-se que, apesar das diferenças físicas das lojas não há diferenças significativas na avaliação que os consumidores fazem da experiência ocorrida em cada um dos pontos de venda. Em termos gerais pode considerar-se que a experiência dos participantes é moderadamente positiva.

Verificou-se ainda que, a avaliação da experiência do consumidor no ponto de venda está directamente relacionada com o maior ou menor envolvimento com a Marca (i.e., participantes mais envolvidos com a marca avaliam melhor a experiência). Já o tipo de frequência (clientes primeira vez versus clientes ocasionais/frequentes) parece não ter impacto na experiência percebida do consumidor, embora os clientes ocasionais/frequentes avaliem ligeiramente melhor a experiência.

No que concerne à satisfação obtida com a visita ao ponto de venda, na generalidade a avaliação que é feita, apesar das diferenças entre lojas, é muito semelhante, não se verificando qualquer efeito de loja nos níveis de satisfação com a visita. De uma forma geral, pode considerar-se que o nível de satisfação percepcionado é bom (média de 4,33 numa escala de 1 a 5). Assim, foi possível concluir uma relação moderada entre a satisfação com a visita e a avaliação da experiência (i.e., em geral os clientes mais insatisfeitos avaliam mais negativamente a experiência e vice-versa).

Finalmente não se verificaram diferenças na avaliação da experiência por sexo, ou idade. No entanto, destaca-se o facto de os inquiridos exclusivos das lojas *Hello Kitty* responderem mais positivamente à experiência percebida no ponto de venda, provavelmente decorrente do envolvimento com a loja.

Quanto à importância atribuída a cada um dos elementos diferenciadores da gestão da experiência do ponto de venda na experiência percebida pelo consumidor, conclui-se que as lojas diferem entre si nos elementos experienciais e na avaliação que os consumidores fazem dos componentes da experiência, nomeadamente ao nível afectivo, físico, intelectual e social. A loja do Chiado destaca-se das restantes, resultante das médias globais mais baixas e o facto de não apresentar diferenças significativas em qualquer dos componentes da experiência.

Neste sentido, apesar de a empresa ter apostado na inovação e diferenciação nas várias lojas (por exemplo, através da inserção de elementos experienciais como um ecrã interactivo ou um café *Kitty Sweet*, principalmente nas lojas do Chiado e Boavista respectivamente), os consumidores não percepcionam os atributos de características mais hedónicas como prioritárias para visitar uma loja. No entanto, tal não significa que não se valorize a existência de elementos experienciais diferenciadores (como os estudados) na avaliação da experiência pelo consumidor quando visita um ponto de venda. Aliás, veri-

ficou-se uma correlação ainda que moderada/fraca entre estes elementos e a sua influência na experiência percebida.

Quanto à influência destes elementos como factor de motivação para frequentar o ponto de venda, não se verificou um efeito significativo sobre a motivação intrínseca do consumidor para visitar a loja. No entanto, quando se trata de visitar a loja porque outras pessoas pedem verificaram-se alguns efeitos. Neste caso a loja de Esmoriz foi a que apresentou resultados superiores comparativamente com a loja do Chiado e Boavista que obteve resultados intermédios.

Apesar da evidência estatística que decorreu dos questionários efectuados no ponto de venda, demonstrar uma menor valoração de características hedónicas, os gerentes de loja atribuem alguma importância, não só aos elementos diferenciadores como também à realização de actividades para animar o ponto de venda, como forma de motivar os consumidores para frequentar as lojas, entreter os consumidores ou acompanhantes (basicamente crianças) e envolver os consumidores com o ponto de venda e com a marca. Aliás, os consumidores mais envolvidos com o ponto de venda manifestaram uma experiência tendencialmente mais positiva, embora não se tenham verificado diferenças significativas entre lojas.

Finalmente, os respondentes mostraram-se receptivos à realização de actividades no ponto de venda, o que vem confirmar a existência de consumidores mais participativos e interactivos com as marcas (como é o caso de preferirem a presença da *Kitty* na loja). Apesar de os respondentes não demonstrarem fortes motivações de natureza hedónica para visitar as lojas, os respondentes elegeram o espaço de cafetaria como a principal preferência (entre um grupo de oito opções de natureza hedónica) para aplicar ao ponto de venda. Os inquiridos manifestaram ainda interesse em personalizar os produtos da *Hello kitty* no ponto de venda o que poderá demonstrar a relevância da personalização e participação dos consumidores no ponto de venda e a interacção com a marca.

Capítulo 6

Conclusão

6. Conclusão

6.1. Introdução

O objectivo deste estudo de carácter exploratório foi compreender a influência de diferentes elementos da gestão da experiência do consumidor no ponto de venda, na experiência percebida dos consumidores, e que impacto podem esses elementos ter na frequência e lealdade ao ponto de venda. Adoptou-se como metodologia, o estudo de caso, que foi consituído pelo conjunto de quatro pontos de venda diferenciados, apresentados ao consumidor sob a mesma insígnia - a *Hello Kitty*.

Na secção 6.2, apresentam-se as conclusões principais para cada uma das questões de investigação. A seguir, apresentam-se os contributos teóricos (secção 6.3) e contributos para a gestão (secção 6.4) do trabalho. A secção 6.5 identifica as limitações do estudo e sugerem-se algumas oportunidades de investigação futura na secção 6.6.

6.2. Principais conclusões

A gestão da experiência do consumidor, segundo uma perspectiva holística decorre do contacto entre um consumidor e o retalhista em diferentes momentos, etapas e em vários pontos de contacto com influência na experiência percebida do consumidor perante uma marca. Considerando que é principalmente no ponto de venda que o consumidor decide a compra e se relaciona com a marca retalhista, este local tem capital importância na gestão da experiência do consumidor. Os resultados obtidos permitiram produzir as seguintes conclusões relativamente às questões de investigação inicialmente propostas.

- **Estratégia de diferenciação dos pontos de venda.**

A estratégia da organização assenta em três pilares fundamentais: reforçar a presença no mercado retalhista através da abertura de lojas exclusivas com a marca *Hello Kitty*, inovação e diferenciação no ponto de venda, com o propósito de reforçar o envolvimento do consumidor com a marca e diversificar o modelo de negócio.

Inicialmente a organização estudada inovou, abrindo uma loja exclusiva com produtos da marca *Hello Kitty*. Posteriormente, seguindo uma estratégia expansionista conservadora, procurou numa segunda loja incluir elementos físicos experienciais com características hedónicas, de forma a proporcionar uma melhor experiência de compra, mais divertida e memorável, principalmente para as crianças. Numa terceira fase, a marca insere dois conceitos díspares, uma loja de luxo, e uma loja outlet. Os objectivos para cada conceito partiram de premissas distintas. O primeiro para atingir um novo *target*, a mulher adulta e, aumentar a oferta do ponto de venda com a inclusão de um espaço de café personalizado (temático) possibilitando a vivência de experiências distintas e em convívio social e familiar. O segundo exemplo, o outlet, partiu de necessidades operativas e internas de gestão, visando simultaneamente a oferta de uma experiência de compra agradável e familiar. Como tal, criou um espaço de entretenimento para crianças, de forma a facilitar as compras aos adultos e envolver as crianças com a marca, mediante a disponibilização de um espaço agradável.

Apesar do esforço em diferenciar os pontos de venda, não se verificam diferenças na avaliação da experiência do consumidor numa análise intra-lojas. No entanto, na opinião das gerentes de loja, a disponibilização de espaços e o carácter inovador dos elementos experienciais inseridos no ponto de venda tradicional satisfaz os consumidores. Aliás o nível de satisfação, de uma forma geral, foi alto, o que não permite evidenciar a força de um elemento experiencial comparativamente com outro, ainda que se tenha verificado relativas diferenças.

Não fica claro neste trabalho se a marca tem conseguido atingir o seu objectivo de captar novos públicos. O facto da loja de Esmoriz e, principalmente a loja da Boavista apresentarem uma percentagem superior de respondentes do sexo masculino comparativamente com as outras lojas pode indicar pistas para o futuro.

Transversal a todos os conceitos, a estratégia da marca passa pela renovação dinâmica de colecções, traduzida na expressão “novidades”, percebida internamente como uma vantagem competitiva.

Em suma, analisando a estratégia da empresa, uma conclusão que se pode retirar é que a empresa tem procedido à ‘experimentação de conceitos’ que associado a factores, como inovação e diferenciação, pode traduzir-se em oportunidades estratégicas – como qual o

melhor conceito de loja - e em oportunidades para os consumidores, na medida em que permite viver experiências no ponto de venda de uma mesma marca de forma diferenciada.

- **O que motiva os clientes a visitar as lojas?**

O principal factor de motivação evidenciado pelos inquiridos foi a marca *Hello Kitty*. Em certa medida este resultado era esperado considerando que as lojas são exclusivas da marca. Os resultados mostraram ainda que os consumidores valorizam a localização, e a variedade de produtos, como os mais fortes atributos para visitar a loja.

Relativamente a outros factores subjacentes à motivação verificou-se que existe um padrão heterogéneo entre lojas. Por exemplo, na loja de Esmoriz o preço surge destacado. Já a loja do Aviz evidencia a componente humana - empregados - como um factor de motivação que não se deve desprezar, aliás como referido na revisão da literatura.

Diferenciando o tipo de motivação (utilitária/funcional vs hedónica vs curiosidade) os consumidores descreveram a motivação do tipo utilitária como a principal motivação para visitar a loja. A curiosidade veiculada pelas novidades constituiu mais um tipo de motivação apontado pelos consumidores. Já os factores hedónicos são consistentemente relegados para último lugar em todos os conceitos de lojas estudados, o que não se esperava que acontecesse pelo menos em todas as lojas. Por um lado, os inquiridos não têm presente, pelo menos de forma consciente, estes factores como causadores de motivação para frequentar uma loja. Por outro lado, os atributos experienciais diferenciados podem não ser percebidos como tal, i.e., os consumidores não atribuem importância nem os destaca. A ausência de actividades de animação e de educação nas lojas durante o decurso dos inquéritos pode, também ter contribuído para a menor importância atribuída pelos respondentes a motivações de carácter hedónico.

- **Que avaliação fazem os clientes da sua experiência nas lojas?**

Apesar dos pontos de venda serem percebidos de forma diferenciada de acordo com o seu posicionamento (por ex., o outlet *Hello Kitty* de Esmoriz), os respondentes não diferem na avaliação da sua experiência. Em termos gerais pode considerar-se que a experiência dos participantes é moderadamente positiva.

Na verdade verificou-se uma associação muito forte entre o envolvimento com a marca e a valência associada à experiência e uma relação moderada entre a experiência do consumidor e a satisfação obtida na loja. A frequência de visita ao ponto de venda parece não ter muito impacto na experiência percebida, embora os clientes ocasionais/frequentes avaliem ligeiramente melhor a experiência, o que mais uma vez poderá estar relacionado com o envolvimento com a marca.

- **As características das lojas influenciam a experiência dos clientes?**

Neste estudo procurou-se identificar os elementos experienciais controláveis pelo retalhista para cada uma das lojas estudadas. Com excepção da loja do Aviz identificaram-se, ainda, diferentes elementos experienciais, como um ecrã interactivo na loja do Chido, um espaço de café na loja da Boavista, e um espaço de entretenimento na loja de Esmoriz. No entanto, conclui-se que, apesar de se verificarem diferentes padrões entre lojas, estes não reflectem diferenças na avaliação da experiência percebida dos consumidores.

- **As características das lojas influenciam a frequência de visita dos clientes?**

Quando questionados se habitualmente visitam a loja para desfrutar dos elementos diferenciadores ou porque lhe pediram, os consumidores responderam, na sua maioria que não. Não se verificou, assim diferenças entre as lojas relativamente à visita à loja por motivação intrínseca, no entanto quando se trata de as visitar porque outros pedem, por exemplo, as crianças, verificaram-se alguns efeitos. Neste caso a loja de Esmoriz foi a

que apresentou resultados superiores comparativamente com a loja do Chiado e Boavista que obteve resultados intermédios.

- **A influência de diferentes conceitos de loja na lealdade do consumidor?**

Existe apenas uma ligeira correlação entre os diferentes conceitos de loja estudados e a lealdade do consumidor ao ponto de venda o que pode indicar que os clientes são mais fiéis à marca do que à loja em si.

6.3. Contributos para a teoria

Este trabalho empírico vem contribuir para o aumento do conhecimento empírico na área da gestão da experiência do consumidor, e para a literatura de marketing em particular. De acordo com Verhoef et al. (2009) são necessários mais estudos nesta área de investigação para compreender as estratégias retalhistas centradas na experiência do consumidor, neste caso no ponto de venda. Até ao momento, de acordo com o nosso conhecimento, não existia nenhum estudo ao nível da experiência percebida pelo consumidor em distintos pontos de venda da mesma marca que cruzasse a percepção do retalhista e a do consumidor.

6.4. Contributos para a gestão

O que se pergunta a um retalhista é se está a utilizar todos os seus recursos correctamente e a investir no ponto de venda os elementos experienciais certos, adequados e rentáveis numa perspectiva de longo prazo e que respondem às necessidades dos consumidores.

Sobressai neste estudo que os elementos físicos são pouco salientes na motivação do consumidor para visitar um ponto de venda, comparativamente com o poder da marca. De facto este estudo revela a força da marca *Hello Kitty*.

Subtraindo esta motivação, conclui-se que os consumidores eram fortemente movidos por questões de indole motivacional utilitário/funcional e também por curiosidade relegando para último lugar as características de natureza hedónica.

Assim, o principal contributo para a gestão, decorrente deste estudo é que os retalhistas devem, em primeiro lugar focar-se no essencial (nas necessidades funcionais), de modo a não defraudar as expectativas dos consumidores.

Esta orientação não implica que os atributos de natureza hedónica devam ser colocados de parte. Pelo contrário, a sua existência poderá ser um contributo para a valoração da marca, apesar de no presente estudo os elementos experienciais diferenciadores não terem um significativo impacto. De qualquer das formas desempenham uma ligeira influência na motivação para frequentar a loja, ainda que por influência das crianças.

Finalmente, um modelo que avalie a experiência percebida do consumidor em diferentes pontos de venda de uma marca pode contribuir para a tomada de decisões estratégicas e consequente optimização da gestão retalhista.

6.5. Limitações do estudo

Como acontece com todos os estudos, este também teve várias limitações que se espera que possam ser superadas em investigações futuras.

Uma dessas limitações deve-se ao facto de se tratar apenas de um caso de uma marca retalhista específica no retalho não alimentar e exclusiva no ponto de venda o que poderá condicionar a generalização dos resultados. A inclusão de outros casos em categorias distintas fortaleceria o conhecimento aqui reproduzido.

Como se trata de um estudo estático não permite analisar longitudinalmente a evolução da experiência percebida pelo consumidor no contacto com cada ponto de venda, o que seria interessante para efeitos de análise da experiência no ponto de venda numa perspectiva de longo prazo.

Quanto às opções metodológicas, a opção por uma amostra de conveniência apesar de prática porque permitiu a recolha de dados de uma forma relativamente rápida, pode ser

considerada relativamente pequena e levar a que os seus inquiridos não sejam representativos da população, diminuindo a generalização das conclusões. Por outro lado, o estudo foca apenas um ponto de contacto na avaliação da experiência do consumidor, e não considera todas as etapas da experiência, por exemplo o pós-compra, que podem influenciar o relacionamento com a marca e com o ponto de venda

6.6. Sugestões para investigação futura

Nesta secção serão apresentadas algumas propostas para investigação futura.

Considerando que o presente estudo incidiu apenas numa marca, o que pode limitar a compreensão e comparação da avaliação da experiência do consumidor propõe-se investigar em diferentes contextos retalhistas. Futuros estudos deverão incluir uma perspectiva longitudinal, isto é, replicar o mesmo estudo em momentos no tempo diferentes.

Apesar de ser ter abordado a experiência do consumidor influenciada por outras pessoas (neste caso, crianças) quer na escolha do ponto de venda ou na sua própria experiência no ponto de venda, estudos futuros devem investigar mais sobre esta relação. Por exemplo, estudar se o facto de os consumidores (acompanhantes) viverem uma experiência negativa têm influência na avaliação da experiência do consumidor (visitante / comprador / utilizador).

O modelo explicativo reproduzido neste estudo pode ser também explorado com o objectivo de compreender melhor as interacções, não só com os elementos experienciais das lojas, mas também com a frequência e lealdade. Seria aconselhado utilizar outras marcas retalhistas.

Na mesma linha da presente investigação, estudos futuros poderiam utilizar uma metodologia diferente, por exemplo, usar os mesmos inquiridos para visitar pontos de venda diferenciados, mas da mesma marca com elementos da experiência distintos e medir o impacto na experiência percebida pelo consumidor.

Bibliografia

- Areni S. C., e Kim D. (1993), “The influence of background music on shopping behavior classical versus top forty music in a wine store”. *Advances in Consumer Research* (20): 336-340.
- Arnold J. T., Palmatier W. P., Grewal D., e Sharma A. (2009), “Understanding Retail Managers` Role in the sales of product and services”. *Journal of retailing* 85 (2): 129 – 144.
- Arnold M. J., e Reynolds K.(2003), “ Hedonic shopping motivations”. *Journal of retailing*, 79 (2): 77-95.
- Babin B. J., Darden R, William, e Griffin M. (1994), “Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value”. *Journal of Consumer of Research*: 644-656
- Bäckström K. e Joahansson U. (2006), “Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives”. *Journal of retailing and Consumer Services* 13: 417 – 430.
- Baker J., Parasuraman A., Grewal D., e Voss B. G. (2002), “ The influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandising”. *Journal of Marketing* 66: 120-141.
- Berry L. L., e Carbone P. L. (2007), “Build Loyalty Through Experience Management”. *Quality Progress*.
- Beverland M., Lim Ai Ching E., Morrison M., e Terziovski M.(2006), “In-store music and consumer–brand relationships: Relational transformation following experiences of (mis)fit”. *Journal of Business Research* 59: 982–989.
- Bitner M. J. (1992), “Servicescapes: The impact of Physical Surroundings on customers and employees”. *Journal of Marketing* 56: 57-71.
- Bolton N. R., Grewal D., e Levy M. (2007), “Six strategies for competing through service: an agenda for future research”. *Journal of retailing* 83(1): 1 – 4.

- Bolton R., e Saxena-Iyer S. (2009), “Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions”. *Journal of interactive Marketing* (23): 91 – 104.
- Borghini S., Diamond N., Kozinets V. R., McGrath A. M., Muniz Jr, M. A., e Sherry Jr. F. J., (2009), “ Why are themed Brandstores so powerful? Retail Brand Ideology at American Girl Place”. *Journal of Retailing* 85 (3): 363 – 375.
- Brakus J.J., Schmitt H. B., e Zarantonello L. (2009), “Brand Experience: What is it? How is it measured? Does It affect loyalty?”. *Journal of Marketing* 73: 52– 68.
- Brito C. e Lencastre P. (2000), “Os Horizontes do Marketing”. Lisboa: Editorial Verbo.
- Broekemier G., Marquardt R., e Gentry W. J. (2008), “An exploration of happy/sad and liked/disliked music effects on shopping intentions in a women’s clothing store service setting”. *Journal of Services Marketing* 22 (1): 59– 67.
- Bruner C.G., Hensel J. P. (1998), “Marketing Scales Handbook: A compilation of Multi-Item Measures Vol II”. USA: American Marketing Association.
- Caldwell C. e Hibbert A. S. (1999), “Play that one again the effect of music tempo on consumer behaviour in a restaurant”. *European Advances in Consumer Research* (4): 58-62.
- Cameron A. M.; Baker J.; Peterson M.; e Braunsberger K. (2003), “The effects of music, wait-length evaluation, and mood on a low-cost wait experience”. *Journal of Business Research* 56: 421 – 430.
- Carpenter M. J., e Moore M. (2009), “Utilitarian and Hedonic shopping value in the US discount sector”. *Journal of Retailing and Consumer Services* 16: 68 – 74.
- Chang A. C., e Burke R. (2007), “Consumer choice of retail shopping aids”. *Journal of Retailing and Consumer Services* 14: 339 – 346.
- Cornelius B., Natter M., e Faure C. (2010), “How storefront displays influence retail store image”. *Journal of Retailing and consumer services* 17: 143 – 151.
- Craik, F. I. e Lockhart S. R.(1972), “ Levels of Processing: A Framework for Memory Research, “ *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 11 (6), 671 – 84.

- Dubois B. (2005), “Compreender o consumidor”. (4 ed.). Lisboa: Publicações D.Quixote.
- Ebster C., Wagner U., e Neumueller D. (2009), “Children`s influences on in-stores purchases”. *Journal of Retailing and consumer services* 16: 145 – 154.
- Eisenhardt, M. (1989), “Building Theories from Case Study Research”. *Academy of Management Review* 14(4):532 – 550.
- Frow P., e Payne A. (2007), “Towards the “perfect” customer experience”. *Brand Management* 15(2): 89-101.
- Gauri K.D., Trivedi M., e Grewal D. (2008), “Understanding the Determinants of retail strategy: An Empirical Analysis”. *Journal of retailing* 84 (3): 256 – 267.
- Gentile C., Spiller N., e Noci G. (2007), “How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer”. *European Management Journal* 25 (5): 395 – 410.
- Grewal D., Baker J., Levy M., e G.Voss (2003), “The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores”. *Journal of retailing* 79: 259 – 268.
- Grewal D., e Levy M. (2007), “Retailing research: Past, present, and future”. *Journal of retailing* 85(4): 447 – 464.
- Grewal D., e Levy M. (2009), “Emerging Issues in retailing research”. *Journal of retailing* 85 (4): 522 – 526.
- Grewal D., Levy M., e Kumar V. (2009), “Customer experience management in retailing: an organization framework”. *Journal of retailing* 85(1): 1 – 14.
- Grohman B., Spangenberg R. E., Sprott E. D. (2007), “The influence of tactile input on the evaluation of retail product offerings”. *Journal of retailing* 83(2): 237 – 245.
- Hall C. (1987), “Tween Power: Youth`s middle tier comes of age” *Marketing e Media Decisions*:55-62.

- Hofman D. K., e Bateson G.E. John (2006), “Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases”. Usa: Thomson South-Western.
- Holbrook B. M., e Hirschman C. E. (1982), “Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions”. *Journal of Marketing* 45: 92-101.
- Hollenbeck R. C., Peters C., Zinkhan M. G. (2008), “Retail spectacles and brand meaning: insights from a brand Museum Case Study”: *Journal of retailing* 84 (3): 334 – 353.
- Kamaladevi B. (2010), “Customer experience management in retailing”. *Business Intelligence Journal* 3 (1).
- Kim Young – Kyung (2001), “Experience retailing: an interdisciplinary approach to success in domestic and international retailing”. *Journal of retailing and consumer services* (8): 287 – 289.
- Kotler P. (1973), *Atmospherics as a Marketing Tool*: *Journal of retailing* (49):4-48
- Kumar V., Petersen A. J., e Leone P.R. (2007), “How valuable is Word of Mouth”. *Harvard Business Review*.
- Lindstrom, M. (2009), “Buyology: A ciência no Neuromarketing”. (1ª ed.) Lisboa: Gestãoplus Edições.
- Malhotra, N. (2004), *Pesquisa de Marketing. Uma Orientação Aplicada* (4ª ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall
- McGoldrick (2006), “Retail Marketing”. (2ª ed.) Berkshire: McGrawHill Education
- Meyer C. e Schwager A. (2007), “Understanding Customer experience”. *Harvard Business Review*.
- Mowen J. C. e Minor M. S. (2003), “Comportamento do consumidor” (1ª ed.) São Paulo: Prentice Hall.
- Naylor G., Kleiser B. S., Baker J., e Yorkston E. (2008), “Using transformational appeals to enhance the retail experience, *Journal of retailing* 84 (1): 49 – 57.

- O'Cass A. (2000), "An assessment of consumer product, purchase decision, advertising and consumption involvement in fashion clothing". *Journal of Economic Psychology* 21: 545-576.
- Oswald A. M., Kesavan R., e Bernacchi M. (2006), "Lasting customer loyalty: a total customer experience approach". *Journal of Consumer Marketing* 23 (7): 397 – 405.
- Pantano E., (2010), "New Technologies and retailing: Trends and directions". *Journal of Retailing and consumer services* 17: 171 – 172.
- Pantano E., e Naccarato G., (2010), "Entertainment in retailing: The influences of advanced technologies". *Journal of Retailing and consumer services* 17: 200 – 204.
- Park C. W., Bernard J.J., e MacInnis J. D. (1986), " Strategic Brand Concept- Image Management". *Journal of Marketing*, 50 : 135 – 145
- Phahalad K. C., e Ramaswamy V. (2004), "Co – Creation experiences: the next practice in value creation". *Journal of Interactive Marketing*.
- Pine J. B., e Gilmore H. J. (1998), "Welcome to the Experience Economy". *Harvard Business Review*.
- Pine J. B., e Gilmore H. J. (1999), "The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage". Boston: Harvard Business School Press.
- Puccinelli M. N., Goodstein C. R., Grewal D., Price R., Raghubir P., e Stewart D.(2009), "Customer experience Management in retailing: understanding the buying process". *Journal of retailing* 85(1): 15 – 30.
- Rieunier Sophie (2006), "Le Marketing sensoriel du point de vente". Dunod Paris.
- Rousseau A. J. (2008), "Manual de distribuição" (2ª ed). Estoril: Príncípia Editora.
- Russell-Bennett R., McColl-Kennedy R. J., e V. Coote V. L. (2007), "Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting". *Journal of Business Research* 60: 1253– 1260.

- Sands S., Oppewal H., e Beverland M. (2009), “The effects of in-store themed events on consumer store choice decisions”. *Journal of Retailing and Consumer Services* 16 (5): 386 – 395.
- Schmitt B. (1999), “Experiential Marketing”. *Journal of Marketing Management* 15: 56-67
- Shaw C. e Ivens J. (2002), “Building Great customers experiences”. New York: Palgrave Macmillan.
- Silva L. (2009), “A sedução das compras – as melhores estratégias de marketing no ponto de venda” (1ªed). Lisboa: Gestãoplus Edições.
- Smith S., e Wheeler J. (2002), “Managing the customer experience: Turning customers into advocates”. London: Prentice Hall.
- Solomon M. R. (2008), *Consumer behavior: Buying, Having and Being* (8ª ed.), Upper Saddle River: Prentice- Hall.
- Tabachnick, B. G., e Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3ª ed.). New York: Harper Collins.
- Tauber E. M., (1972), “ Why do people shop? ”. *Journal of Marketing* (36): 46 – 59
- Tsai S. (2005), “Integrated marketing as management of holistic consumer experience”. *Business Horizons* 48: 431 – 441.
- Underhill P. (2008), “A ciência das compras”. Lisboa: Editora Pergaminho SA.
- Vanstrom B. (2010), “Utilizing customer Experience Management to build stronger relationships”. University of St. Thomas, Opus College of Business.
- Verhoef C. P., Lemon N. K., Parasuman A. , Roggeveen A., Tsiros M., Leonard A. S.. (2009), “Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies”. *Journal of Retailing* 85 (1): 31-41.

- Voss C., Roth V. A., e Chase B. R. (2008), “Experience, Service Operations Strategy, and Services as destinations: Foundations and exploratory investigation”. *Production and Operations Management Society* 17(3): 247 – 266.
- Wall A. E., e Berry L.L. (2007), “The combined Effects of the Physical Environment and Employee Behavior on Customer Perception of Restaurant Service Quality”. *Cornell University* 48 (1): 59 – 69.
- Ward P., Davies J. B., e Kooijman D. (2007), “Olfaction and the retail environment: examining the influence of ambient scent”. *Service Business* (1): 295 – 316.
- Williams A. L., e Burns C. A. (2001), “Factors Affecting Children`s Store Loyalty: an empirical examination of two store types”. *The Journal of Applied Business Research* 17 (1).
- Wind J., e MahajanV. (2002), “Convergence Marketing: Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer: Prentice Hall.
- Yin, R.K. (1994). *Discovering the future of case study method in evaluation research*. *Evaluation practice*, 15: 283-290.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: design and methods* (3ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: design and methods* (4ª ed.): C.A. Sage.
- Zaichkowsky J. L. (1985), “Measuring the involvement construct”. *Journal of Consumer Research* (12): 341-352.
- Zeithaml A. V., e Bitner J.M. (2003), “Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente” (2ª ed.): Porto Alegre: Bookman, 2003.

Sítios consultados:

<http://www.sanrio.com>, acedido pela última vez a 20/09/2010

<http://www.hellokitty.com.pt>, acedido pela última vez a 20/09/2010

Anexos

Anexo 1 - Guião de Entrevista: Administradora da Bi- Joy

Estratégia retalhista da *Hello Kitty* no ponto de venda

1. Questões gerais

- 1.1.- Como é que caracteriza a marca *Hello Kitty*?
- 1.2.- Como é que classifica a relação da *Hello Kitty* com o cliente?
- 1.3.- Qual é a imagem que pretende passar aos consumidores?
- 1.4.- Qual a sua perspectiva sobre a percepção dos consumidores perante a marca *Hello Kitty*?
- 1.5.- Como é que caracteriza a relação dos portugueses com a marca?

2. Públicos da marca e das lojas exclusivas *Hello Kitty*

- 2.1.- Como se distinguem os consumidores da marca, por género?
- 2.2.- Como é a relação dos diferentes públicos com a marca?
- 2.3.- Quem compra para quem, as mães para as filhas ou as filhas para as mães?
- 2.4.- Conhece exemplos de pessoas adultas com vergonha de usar Kitty?
- 2.5.- Pode-se dizer que os públicos são fundamentalmente as crianças e as adolescentes?

3. Estratégia retalhista da Marca *Hello Kitty* em Portugal, segundo a Bi-joy?

- 3.1.- Qual a estratégia da *Hello kitty* em Portugal?
- 3.2.- Qual a influência das licenças na sua estratégia?
- 3.3.-Quais foram os motivos que a levaram a criar lojas próprias, exclusivas da marca?

3.4.- Quantas lojas próprias, exclusivas da marca tem actualmente?

3.5.- As lojas próprias colidem com as lojas Multimarca?

3.6.- Qual é o peso das vendas das lojas exclusivas *Hello kitty* no negócio?

4. Gestão do ponto de venda

4.1.- Qual a importância do ponto de venda (próprio) na estratégia de comunicação da marca HK?

4.2.- O sortido de produtos é comum aos diferentes conceitos ou existe diferenças?

4.3.- Qual a diferença entre as lojas do Norte (Porto) e Sul (Lisboa) do país?

4.4.- Como procura reflectir a imagem da H. Kitty nos vários pontos de venda?

4.5.- Quais foram os motivos para a criação de lojas diferentes, com elementos experienciais díspares?

4.6.- Como foi a decisão de abrir a primeira loja exclusiva da marca *Hello Kitty* em Portugal? Funcionou como uma loja teste?

4.7.- Procurou criar motivos adicionais nas lojas para aumentar a frequência?

4.8.-Qual a influência dos diferentes componentes (por ex., ecrã interactivo vs espaço de café Sweet Kitty) na frequência e fidelização dos consumidores ao ponto de venda?

4.9.- Quais os motivos que levaram a adoptar componentes diferentes, principalmente após o sucesso no Chiado?

4.10.-Quais foram os principais objectivos que a levaram a criar um espaço de cafetaria na loja da Boavista?

4.11.- Qual o papel atribuído ao marketing sensorial no ponto de venda? Por exemplo, ao nível visual (como a cor), música e aromas?

4.12.- Como é que tenta transpor a emocionalidade da marca para as lojas?

5. Motivações dos consumidores

5.1.- Como caracteriza a visita do cliente? Distingue-se por loja?

5.2.- Quais são as principais motivações dos consumidores para visitar as lojas?

5.3.- Quais são os principais estímulos da marca para o cliente visitar as lojas?

5.4.- Os clientes preferem as lojas exclusivas da *Hello kitty* ou lojas multimarca?

6. Lealdade

6.1.- Tem alguma base de dados de clientes?

6.2.- Tem algum programa de fidelização?

6.3.- Na sua opinião, quais os principais factores para fidelizar os clientes?

Anexo 2 - Guião de Entrevista: Gerentes de loja

Estratégia retalhista da *Hello Kitty* no ponto de venda

1. Questões gerais:

1.1.- Como é o tipo de compra na loja? Destina-se essencialmente para oferta de prendas?

1.2.- A frequência de compras é diferente entre a semana e o fim-de-semana?

2. Consumidores “ A experiencia do consumidor no ponto de venda”

2.1.- Como é que caracteriza o consumidor da sua loja?

2.2.- Na sua opinião, qual é o principal objectivo para o cliente visitar esta loja?

2.3.- Na sua opinião, quais são as principais motivações para os clientes visitarem a loja?

2.4.- Segundo a sua perspectiva, quais são as expectativas dos consumidores quando procuram esta loja?

2.5.- Como classifica a experiencia do consumidor nesta loja?

2.6.- Na sua opinião, como é que os clientes avaliam esta loja?

2.7.- Qual é a influência das crianças na visita à loja? Tem conhecimento se os pais visitam a loja a pedido dos filhos?

2.8.- Considera que a marca tem uma legião de fãs? Isso observa-se no ponto de venda?

2.9.- Quais os factores ou características mais importantes na experiencia do consumidor na sua loja?

3. Gestão do ponto de venda:

3.1.- A loja costuma organizar eventos, ou actividades durante o ano? Qual é a periodicidade? Quais os objectivos?

3.2.- Que serviços adicionais existem nesta loja?

3.3.- Como é que a marca trabalha as expectativas dos consumidores, ou seja, que inovações incorporam nas lojas de forma a motivar uma próxima visita?

3.4.- Qual a sua opinião sobre a existência espaços dedicados às crianças nas lojas?

3.5.- As crianças ou adultos perguntam sobre quando será a próxima actividade com a presença da Kitty?

3.6.- Como é que organiza as diferentes campanhas (escolar, natal) na loja? Faz alterações à disposição dos produtos nas prateleiras?

3.7.- A loja tem alguma estratégia para dar a conhecer as novidades aos consumidores?

3.8.- Hoje está muito em moda, o marketing sensorial. Neste sentido queria perguntar-lhe se utilizam aromas, música e como é trabalham visualmente a loja?

4. Estratégia de preço

4.1.- Qual é a estratégia de preços das lojas exclusivas comparativamente com as lojas multimarca?

4.2.- Qual a relevância do factor preço na escolha deste ponto de venda?

5. Lojas exclusivas vs lojas Multimarca

5.1.- Considera importante ter lojas exclusivas com a marca *Hello Kitty*?

5.2.- Na sua perspectiva, quais são as vantagens das lojas exclusivas da marca Hello Kitty?

5.3.- O que é que motiva um cliente a comprar numa loja exclusiva vs numa loja multimarca?

6. Fidelização

6.1.- Na sua opinião, quais são os principais factores para fidelizar os clientes?

6.2.- Uma das preocupações das marcas é reter por maior tempo possível os clientes nas lojas, concorda com esta afirmação?

7. O papel dos empregados no ponto de venda:

7.1.- Há quanto tempo trabalha nesta loja?

7.2.- Sente prazer na função que desempenha?

7.3.- A gestão da loja é da sua responsabilidade?

7.4.- Receberam alguma formação específica para efectuar atendimento no ponto de venda?

7.5.- Estão muito focados no cliente?

7.6.- Qual é o tipo de participação dos empregados na experiencia do consumidor?

7.7.- Costuma recomendar a marca a conhecidos familiares e amigos?

8. Influência de outros canais

8.1.- Qual a influência da internet no comportamento dos consumidores na loja?

8.2.- Na sua opinião os clientes preferem a internet ou o ponto de venda?

9. Outras questões:

9.1.- Considera importante a loja ter espaços para entretenimento?

9.2.- Considera importante a loja realizar actividades?

9.3.- Qual a sua opinião sobre a existência de componentes interactivos e um café nas lojas do Chiado e da Boavista, respectivamente. Faz falta à sua loja?

9.4.- Permitem que os clientes personalizem os produtos da *Hello Kitty* na loja?

9.5.- De forma, a melhorar a experiência dos consumidores nas lojas, quais dos seguintes elementos experienciais gostaria de ter numa loja *Hello Kitty*?

Anexo 3 – Questionário

Este questionário faz parte de um estudo que está a ser desenvolvido no âmbito do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia do Porto. O estudo procura compreender qual o impacto de diferentes elementos da gestão do ponto de venda na experiência do consumidor.

Por favor, leia atentamente todas as questões que lhe são colocadas e responda sinceramente às questões. Não deixe nenhuma resposta em branco. Não há respostas certas ou erradas. Queremos apenas saber a sua opinião. As suas respostas são confidenciais

1. - Em que local compra normalmente os produtos de marca *Hello Kitty*?

- | | |
|--|--|
| ☐ Papelarias/quiosques | ☐ Lojas de brinquedos |
| ☐ Hipermercados/Supermercados | ☐ Internet |
| ☐ Lojas exclusivas <i>Hello Kitty</i> | ☐ Outra opção: _____ |

2 - Quem escolhe habitualmente o local da compra?

- ☐ Ambos os pais
- ☐ A mãe
- ☐ O pai
- ☐ Eu próprio
- ☐ A(s) criança (s) (ex., filhos,...)
- ☐ Outra opção: _____

3. - Considerando a marca *Hello Kitty*, classifique o seu grau de concordância (de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
A marca significa muito para mim (por ex., faz-me feliz)					
Tenho uma forte relação com a marca que será difícil de quebrar					
Esta marca faz parte da minha vida					
Normalmente procuro informação sobre a marca (por ex., as novidades)					
Estou muito interessado (a) nesta marca					
Considero a marca relevante na minha vida					
Esta marca é importante para a minha identidade como pessoa					
Normalmente penso muito nesta marca					

4 -O que o(a) levou a seleccionar/visitar esta loja?

Indique as razões mais importantes para si:

Localização da loja		Oferta de entretenimento		Mais variedade de sortido	
Marca H. Kitty da Sanrio (oficial)		Eventos		Experiências anteriores	
Ambiente e decoração da loja		Preço		Convívio social (crianças)	
Atendimento dos empregados		Promoções		Serviços adicionais (ex:o café)	
Presença da Kitty na loja		Ofertas/amostras dadas pela loja		Outra opção:	

5.- Classifique o seu grau de concordância (de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) com as seguintes afirmações.

Visitou esta loja para:	1	2	3	4	5
para comprar					
para ver as novidades					
para encontrar bons preços					
por causa da variedade de produtos					
para resolver rapidamente um problema (por ex., comprar uma prenda)					
porque gosto dos empregados					
para participar em actividades (por ex., aprender a fazer guloseimas da kitty)					
para participar em eventos (por ex., a festa de aniversário da Kitty)					
para brincar (por ex., nos espaços disponíveis)					
para passar um momento divertido (ver e ouvir)					

6 - Como classifica a sua experiência nesta loja?

Para cada uma das alíneas assinale com uma cruz (x) a resposta correspondente ao que pensa.

Comum___1___/___2___/___3___/___4___/___5___ Diferente

Nada atractiva___1___/___2___/___3___/___4___/___5___ Muito atractiva

Nada divertida___1___/___2___/___3___/___4___/___5___ Muito divertida

Nada agradável ___1___/___2___/___3___/___4___/___5___ Muito agradável

Utilitária/funcional___1___/___2___/___3___/___4___/___5___ Experiencial

Pouco envolvente___1___/___2___/___3___/___4___/___5___ Muito envolvente

7 - Classifique o seu grau de concordância (de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) com as seguintes afirmações:

A existência do café Sweet Kitty nesta loja:	1	2	3	4	5	6	7
desperta sensações e sentimentos positivos tornando a loja agradável							
loja envolve-me fisicamente com a loja							
estimula a minha curiosidade para permanecer na loja							
permite momentos de convívio (por ex., com os pais, filhas (os) ou amigas (os)).							

8 - Classifique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes:

A experiência nesta loja...	1	2	3	4	5
é única					
tem um significado especial para mim					
corresponde ao que estava à espera					
é uma das minhas melhores experiências comparativamente com outras lojas					
é um local onde me descontraio (é um escape para mim)					
comparativamente com outras coisas que posso fazer, o tempo gasto nesta loja é verdadeiramente agradável					
é positiva não apenas pelos produtos que posso comprar					

⇒ **Caso tenha visitado a loja mais que uma vez responda à questão seguinte:**

9 – Classifique o seu grau de concordância (de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) com as seguintes afirmações

Habitualmente, visita a loja...	1	2	3	4	5
para desfrutar do espaço Café Sweet Kitty.					
porque lhe pedem para visitar a loja para desfrutar do espaço Café Sweet Kitty					

10 - Como classifica a sua satisfação com esta visita à loja?

Muito insatisfeito(a)	Insatisfeito(a)	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito(a)	Muito satisfeito(a)

11 - Avalie a importância de cada uma das seguintes características na sua experiência de compra na loja sendo que 1 significa nada importante e 5 corresponde a muito importante.

A experiência nesta loja...	1	2	3	4	5
O mobiliário e a exposição dos artigos					
A música					
As cores na loja (da própria loja e dos produtos)					
A diversidade do sortido: maior variedade do que em outras lojas					
As actividades de entretenimento (por ex: desenhar e pintar)					
A realização de eventos (por ex., festas de aniversário da <i>Hello Kitty</i> na loja)					
A relação com os empregados					
Ter mais novidades da <i>Hello Kitty</i> comparativamente a outras lojas					
O preço					
Marca <i>Hello Kitty</i> da Sanrio (oficial)					

12 - Assinale com um (x) o tipo de visita à loja que mais se aproxima do seu.

Primeira vez	Diário	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual

13. – Classifique o seu grau de concordância (de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) com as seguintes afirmações

	1	2	3	4	5
Sinto que estou bastante envolvido(a) com esta loja					
Digo coisas muito positivas sobre esta loja a outras pessoas					
Convido os meus amigos ou familiares para visitar esta loja					
Recomendo esta loja					
Espero fazer mais compras nesta loja nos próximos anos					

14 - Como é que caracteriza a sua lealdade a esta loja?

Assinale com um (x) a sua opção:

Sou muito leal	Sou Relativamente leal	Sou menos leal do que a maioria das pessoas	Compro em várias lojas	Sem opinião

15 - Se a marca *Hello Kitty* realizasse eventos, actividades lúdicas ou educativas no ponto de venda

Assinale com um (x) a sua opção:

Participaria de certeza	Provavelmente participaria	Provavelmente não participaria	Não participaria de certeza

16 - De forma a melhorar a sua experiência na loja, quais dos seguintes elementos gostaria de ver numa loja *Hello Kitty*?(indique os 3 mais importantes para si)

Ecrãs interactivos para desenhar e brincar (ver foto 1)	
Espaços tradicionais (mesa + cadeira) para desenhar e pintar (ver foto 2)	
Espaço de café para lanchar com os amigos ou familiares (ver foto 3)	
Espaço para ver filmes e ouvir música da <i>Hello Kitty</i>	
Espectáculos com a Kitty, no ponto de venda	
Ter a presença da Kitty na loja para tirar fotos e brincar	
Aprender com a Kitty : “Workshops”	
Personalizar (costumizar) produtos da H. Kitty (por exemplo, escrever o seu nome na Kitty ou escolher as cores da Kitty)	

Informação pessoal:

(estes dados são confidenciais e serão usados apenas estatisticamente)

Género: M____ F____

Estado civil: _____

Idade:_____

Habilitações:_____

Dimensão do agregado familiar: _____

Nº de filhos menores de 18 anos:_____

Local de Residência (indicar cidade ou distrito): _____

Nível de rendimentos mensal (líquido) do seu agregado familiar:_____

Fotos de apoio à questão 16

Componentes experienciais no ponto de venda

Ilustração 13 - Ecrãs interactivos para desenhar e brincar



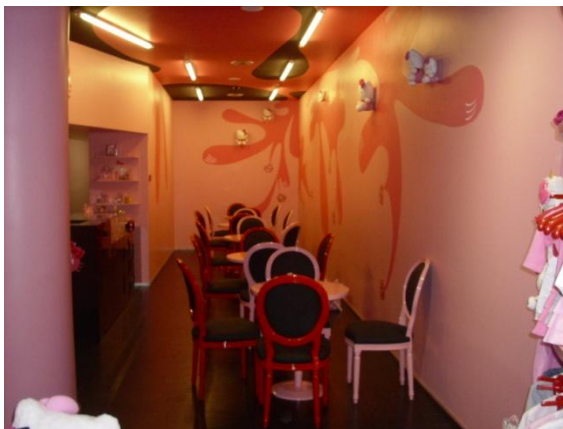
Fonte: Loja do Chiado (autor)

Ilustração 14 - Espaços tradicionais (mesa + cadeira) para desenhar e pintar



Fonte: Loja de Esmoriz (autor)

Ilustração 15 - Espaço de café para lanche com os amigos



Fonte: Loja da Boavista (autor)

Anexo 4 – Transcrição da entrevista com a Administradora da Bi- Joy

Gestão estratégica da experiencia do consumidor no ponto de venda da *Hello Kitty*.

Investigador	Entrevistado:	Data:
	Patrícia Vasconcelos	22/04/10
1.- Questões gerais		
1.1.- Como é que caracteriza a marca <i>Hello Kitty</i> ?	“É uma marca que já existe há muitos anos. É muito emocional”	
1.2.- Como é que classifica a relação da <i>Hello Kitty</i> com o cliente?	“É uma marca muito procurada. A marca procura ter sempre novidades e ir de encontro às necessidades dos consumidores”.	
1.3.- Qual é a imagem que pretende passar aos consumidores?	Como um “ícone”. “Apesar dos 35 anos a <i>kitty</i> não passa da moda. Existem sempre novos produtos a serem lançados”	
1.4.- Qual a sua perspectiva sobre a percepção dos consumidores perante a marca <i>Hello Kitty</i> ? Como caracteriza a relação dos portugueses com a marca?	“Próxima, dedicada e envolvente”. “O <i>site</i> é um bom exemplo; os <i>blogs</i> e o <i>facebook</i> recolhem vários comentários positivos sobre a marca”. “Existe um gosto muito particular pela marca. Existem muitos clientes que sabem das novidades primeiro que eu”.	
2 - Públicos da marca e das lojas exclusivas <i>Hello Kitty</i>		
2.1.- Como se distinguem os consumidores da marca, por género?	Dirige-se “claramente a um <i>target</i> feminino, embora não tenha idade. Temos principalmente nos mais novos e adolescentes os nossos maiores clientes em termos de vendas”.	

2.2.- Como é a relação dos diferentes públicos com a marca?	“É diferente no adulto e no adolescente... e é muito emocional. Os pequenitos já gostam do boneco...A relação muitas vezes passa de mãe para filha, ou seja as mães começam desde cedo a comprar <i>kitty</i> para as filhas. É um mito”.
2.3.- Quem compra para quem, as mães para as filhas ou as filhas para as mães?	“Na minha opinião, são principalmente as mães a comprarem para as filhas. Existem mães grávidas que começam logo a comprar produtos <i>kitty</i> para a filha antes que essa nasça. Aliás, tenho recebido vários comentários do tipo: a primeira coisa que a minha filha disse foi <i>Kitty</i> . As mães influenciam muitas as crianças”.
2.4.- Conhece exemplos de pessoas adultas com vergonha de usar <i>Kitty</i> por ser uma marca associada a um público infantil?	“Por vezes os próprios maridos não aceitam. Mas há os que aceitam e até usam. De outra forma, há clientes masculinos que compram para as filhas e também para as suas companheiras. Acaba por ser uma prenda fácil quando se sabe que a pessoa receptora gosta. Temos também os maridos e namorados ficcionados pela <i>kitty</i> porque resolve facilmente, em caso de dúvida, o que é que vão comprar “ eu sei que ela gosta, portanto facilita-me imenso quando não sei o que comprar”. Há ainda aquelas clientes que são doidas, que fazem quilómetros, vibram com a marca e gastam imenso dinheiro em produtos <i>kitty</i> ”.
2.5.- Pode-se dizer que os públicos são fundamentalmente as crianças e as adolescentes?	“A série dos morangos relançou a marca junto dos públicos: crianças e adolescentes. Com essa série passamos a estar muito mais direccionados para os adolescentes, mas pode dizer-se que sim, no entanto temos clientes de todas as idades; aliás temos clientes com 70 anos que compram para elas diversos artigos (bolsa para o telemóvel, toa-

	lhas, ...), embora “não posso dizer que representa um <i>target</i> com muito impacto a nível de vendas, não é significativo, mas ajuda sempre, é um complemento”.
3. - Estratégia retalhista da Marca <i>Hello Kitty</i> em Portugal, segundo a Bi-joy?	
3.1.- Qual a estratégia da <i>Hello kitty</i> em Portugal?	“Com as licenças obtidas por grandes empresas, tivemos de alterar ligeiramente a nossa estratégia. Não temos uma política de sobrepor clientes (distribuidores). Procuramos estar essencialmente onde não exista a Marca procedendo a uma selecção cuidada dos nossos clientes. Procuramos ainda alguma diversificação. Em termos de lojas exclusivas da marca estamos já presentes em 9 capitais de distrito e pretendemos chegar aos restantes. Neste momento, estamos a pensar noutros pontos do país e a pensar abrir num <i>shopping</i> contrariando uma ideia inicial de que este seria um negócio de rua”.
3.2.- Qual a influência das licenças na sua estratégia?	“De início pensei que conseguia gerir essas licenças, mas tive imensos problemas porque facilmente entravam produtos no mercado nacional vindos do exterior. As pessoas não são correctas e o que querem é vender”. Assim, “por vezes não podemos dizer que não a um cliente (multimarca), caso contrário esse adquire logo licenças”.
3.3.-Quais foram os motivos que a levaram a criar lojas próprias, exclusivas da marca?	“Faz parte do nosso projecto de expansão, é um sítio privilegiado para vender os nossos produtos, é um suporte da própria empresa, e é muito mais vantajoso. O cliente tem acesso a todas as colecções da <i>Kitty</i>. Tem toda a variedade e dá-se prioridade a todos os produtos <i>kitty</i>”. É, também, importante para poder efectuar acções de

	comunicação que ajudam a comunicar a marca. “Permite controlar a apresentação e imagem da loja. Nas lojas multimarca não temos nenhum controlo”. Considerando que a marca começa a ser cada vez mais uma marca de moda, esse facto preocupa-me. Nesse sentido, as lojas próprias dão-me possibilidade de controlar as tendências (estar mais perto dos consumidores). Estamos cá para manter o prestígio, que esteja na moda, e que seja um ícone”. “As festas que vamos fazendo têm também por objectivo manter viva a marca e despertar os consumidores para a sua existência”.
3.4.- Quantas lojas próprias, exclusivas da marca tem actualmente?	“Temos três lojas próprias, as duas lojas do Porto (Aviz e Boavista) e Lisboa (Chiado). Abrimos também um outlet em Esmoriz que é um sucesso. É considerado um negócio de futuro, o <i>low cost</i>. É um sucesso diário numa cidade pequena. É um espaço enorme e inclui um espaço para as crianças brincar. Esta loja ajuda sobretudo a escoar stock e os clientes adoram”. “Temos pessoas a vir de toda a parte”.
3.5.- As lojas próprias colidem com as lojas multimarca?	Os clientes multimarca acham que sim, embora a abertura destas lojas não mexeu com o comércio tradicional. Quando abrimos a primeira loja (Aviz) tivemos inclusive reclamações do Corte inglês e de lojas muito afastadas do Porto, mas penso que não influencia. Inclusive, um cabeleireiro que existia ao lado da loja do Aviz vendia produtos <i>kitty</i> que funcionava como complemento à própria loja...como são poucas lojas procuramos não colidir com os nossos clientes retalhistas multimarca”.

3.6.- Qual é o peso das vendas das lojas exclusivas <i>Hello kitty</i> no negócio?	“10% - 12 % de venda são realizados em lojas próprias”. “25% de venda são realizados em Lojas próprias e franquias... (não está actualizado)”.
4. - Gestão do ponto de venda	
4.1.- Qual a importância do ponto de venda (próprio) na estratégia de comunicação da marca HK?	“Permite efectuar acções de comunicação que ajudam a comunicar a marca”; “Permite controlar a apresentação e imagem da loja. Nas lojas multimarca não temos nenhum controlo”. Permite a realização de festas que...têm também por objectivo manter viva a marca e despertar os consumidores para a sua existência”.
4.2.- O sortido de produtos é comum aos diferentes conceitos ou existem diferenças?	“Nós temos colecções exclusivas, não muitas, porque temos ainda uma dimensão pequena. À partida uma loja <i>Sanrio</i> tem de ter mais produtos que uma loja multimarca. Não é que os clientes (multimarca) não tenham essa possibilidade, mas preferem fazer uma selecção do que mais lhes interessa. Muitas das vezes por razões de falta de espaço. No entanto, os fãs precisam de ter mais colecções nas lojas <i>Sanrio</i>, gostam e querem. A loja da Boavista é uma referência”.
4.3.- Qual a diferença entre as lojas do Norte (Porto) e Sul (Lisboa) do país?	“Há colecções que funcionam melhor no Sul do que no Norte e vice-versa e nós já temos essa percepção, por exemplo sobre cores, padrões e lantejoulas (tudo o que seja mais piroso, mais chamativo sai melhor a Norte. Em Lisboa já não é assim. São mais sóbrios).
4.4.- Como procura reflectir a imagem da <i>Hello Kitty</i> nos vários pontos de venda?	“De inicio, confesso, preocupávamo-nos mais do que actualmente... criaram-se expositores e posters para chamar a atenção”. Por exemplo, a loja da Boavista “é um conceito inovador, é uma loja mais requintada e mais direccionada a adultos. Tem uma zona pintada a rosa mais direccionada ao público infantil. Tem um café que serve como ponto

	de encontro. Pretende ser um reencontro entre gerações, mãe, avó, e filha e que seja um bom momento em família”.
4.5.- Quais foram os motivos para a criação de lojas diferentes, com elementos experienciais díspares?	Na loja do chiado os componentes interactivos “são uma forma de chamar a atenção. Dirige-se às crianças mas permite melhorar a experiência de compra dos pais. A ideia foi fazer algo de inovador. Mais do que facilitar a compra motiva uma próxima visita. Os clientes acabam por gostar e as crianças acabam por pedir aos pais para visitar a loja para brincarem com este componente”. “...aliás ganhámos o 1º prémio de entretenimento e inovação no ponto de venda em conjunto com a Ydreams”. “Como a loja do Aviz é pequena sentimos a necessidade de ter um espaço maior... e acabamos por abrir a loja da Boavista...com espaços diferentes dirigidos a públicos distintos, como é exemplo a oferta das marcas <i>Victoria Couture</i> e <i>Camomila</i> (uma linha mais requintada para um público adulto e mais exigente, com um posicionamento acima da <i>Kitty</i>. Neste momento é uma mais valia para nós. Vai de encontro ao público adulto. Nesta loja optamos pelo espaço de café que permite realizar festas de aniversário e aproximar os clientes da marca e do ponto de venda... Procuramos fazer uma loja mais adulta, embora se dirija também à criança. No fundo que funcione como ponto de encontro entre gerações e marque a diferença” O outlet de Esmoriz é um espaço enorme e inclui um espaço para as crianças brincarem. Esta loja ajuda sobretudo a escoar stock...”

4.6.- Como foi a decisão de abrir a primeira loja exclusiva da marca <i>Hello Kitty</i> em Portugal? Funcionou como uma loja teste?	“A primeira loja do Aviz foi uma decisão pessoal e solitária. Sabia que em outros países tinham sucesso e acreditei que era possível uma loja sobreviver apenas com produtos exclusivos kitty... foi a primeira em Portugal, era um risco enorme, não sabíamos para o que íamos, as rendas eram muito caras. Há seis anos ninguém acreditava. Lembro-me perfeitamente que recebi muitos comentários que não ia dar certo. È uma zona com muito poder de compra. Não há muitos clientes, mas os que há, são bons. Há inclusive, muitos clientes que vão lá de propósito atrás da <i>Kitty</i>”. “Sim. Pode dizer-se que funcionou como teste”.
4.7.- Procurou criar motivos adicionais nas lojas para aumentar a frequência?	Sim. No Chiado com a utilização dos componentes interactivos. No porto com o espaço de café. Em Esmoriz com a abertura de um outlet (preços mais baixos) e que tem um enorme espaço para as crianças se entreterem.
4.8.-Qual a influência dos diferentes componentes (por ex., ecrã interactivo vs espaço de café Sweet Kitty) na frequência e fidelização dos consumidores ao ponto de venda?	“Na loja da Boavista quisemos marcar a diferença”. Optamos pelo espaço de café que permite realizar festas de aniversário, aproximar os clientes da marca e do ponto de venda... proporcionar outras experiências e atingir um novo <i>target</i>... e o café factura”. Na loja do chiado os componentes interactivos “são uma forma de chamar a atenção. Dirige-se às crianças mas permite melhorar a experiência de compra dos pais. A ideia foi fazer algo de inovador. Mais do que facilitar a compra motiva uma próxima visita. No outlet de Esmoriz criamos um espaço agradável com um local onde as crianças podem brincar.

4.9.- Quais os motivos que levaram a adoptar componentes diferentes, principalmente após o sucesso no Chiado?	Inovar. “Criar um espaço diferente, único e requintado”.
4.10.-Quais foram os principais objectivos que a levaram a criar um espaço de cafetaria na loja da Boavista?	“Ser inovadora. No Japão e Brasil existe inclusive outros componentes. O café factura e proporciona a realização de festas de aniversário. O café proporciona outras experiências e permite atingir outro <i>target</i> . Queremos que seja um ponto de encontro em família”.
4.11.- Qual o papel atribuído ao marketing sensorial no ponto de venda? Por exemplo, ao nível visual (como a cor), música e aromas?	Em termos de cor predominam as cores, vermelha e rosa. “Temos 5 canais de música nas lojas do Porto e Chiado à semelhança de outras cadeias como a <i>Zara</i> (com excepção da loja do Aviz que não tem este sistema). A escolha do canal depende do estado de espírito da loja. Não se pode passar sempre a mesma música. Cansa os empregados e os clientes. O CD da <i>Hello Kitty</i> não é a melhor música para tocar numa loja”. À questão: Normalmente não usam aromas? A entrevistada respondeu: “Não, mas é uma ideia a seguir”.
5. - Motivações dos consumidores	
5.1.- Como caracteriza a visita do cliente? Distingue-se por loja?	Na loja do Aviz a visita dos consumidores é mais para comprar. Na Boavista é por ambas, também visitam por curiosidade. Em Esmoriz vêm de toda a parte, sobretudo para comprar produtos <i>Hello Kitty</i> mais baratos.
5.2.- Quais são as principais motivações dos consumidores para visitar as lojas?	“No primeiro ano, realizamos um estudo que demonstrou que 80% dos clientes que entram na loja compram sempre algo”. “Quem vai à loja, normalmente é para comprar. Por exemplo, aos sábados é um ritual os pais irem com as

	filhas. Por exemplo, os pais que estão separados e/ou as filhas portaram-se bem (normalmente, tiveram boas notas) oferecem uma prendinha à criança. Esta oferta ocorre principalmente ao sábado, ..., as filhas fazem anos pedem <i>kitty</i>“ e os pais não dizem que não”. “Depois, quem entra numa loja <i>Hello Kitty</i> fá-lo por que gosta e quer comprar. Não acontece tanto por impulso como numa loja multimarca, mas sim porque sabem que podem encontrar sempre novidades”.
5.3.- Quais são os principais estímulos da marca para o cliente visitar as lojas?	“A marca é transmitida através da gata. Transmite optimismo e muita simpatia. É uma marca que já existe há muitos anos. Nas lojas há sempre novidades que criam emoções quando chegam. Renovamos a oferta com uma frequência de 2 a 3 vezes por mês. Os clientes sabem isso e portanto têm sempre um motivo para visitar as lojas”. “Existem, inclusive clientes que pedem para lhes informar quando chegam as novidades”. “A limitação de stocks é uma estratégia, não podemos e não queremos acumular produtos. Cada colecção tem um tema e stocks limitados. De alguma forma isto leva a que o consumidor procure os produtos da colecção mais rapidamente, caso contrário podem perder produtos de uma colecção. Existe assim, uma vontade de ser o primeiro a comprar”. “Colecções exclusivas. Mais oferta que os retalhistas multimarca”. “Temos semanas que oferecemos “miminhos” aos clientes. Eles gostam de ser bem tratados”.

5.4.- Os clientes preferem as lojas exclusivas da <i>Hello kitty</i> ou lojas multimarca?	“Isto é tipo um parque temático. Os clientes procuram coisas diferentes e nós procuramos oferecer isso”.
6. - Lealdade	
6.1.- Tem alguma base de dados de clientes?	Sim e cartão de cliente.
6.2.- Tem algum programa de fidelização?	“Sim. Permite-nos enviar os parabéns e um vale de desconto. Inicialmente entendemos que só deveríamos enviar aos clientes com idade até aos 18 anos mas os demais ficaram chateados, e actualmente enviamos para todos”. A utilização dos vales de desconto ronda os 80%. Aliás, no passado, numa altura, por excesso de trabalho, não entregamos os vales e os clientes ficaram chateados”.
6.3.- Na sua opinião, quais os principais factores para fidelizar os clientes?	- Atendimento (as pessoas são decisivas para que o cliente repita a compra; nesse sentido privilegiamos um pagamento à comissão) - Rotatividade do artigo: Novidades

“Nunca me canso da marca. É um vício”.

Patrícia de Vasconcelos