

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

**Desenvolvimento de novas propostas de valor em contexto de
retalho: aplicação à categoria Giftware**

Mafalda Menéres de Faria Lencastre

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Jorge Teixeira

Orientador na Sonae: Dr. José Paulo Marçal



2016-07-01

“It is easier to do a job right, than to explain why you didn’t”

Martin Van Buren

Resumo

A presente dissertação foi desenvolvida em ambiente empresarial na Direção Comercial Bazar da Sonae MC, e tem por base o desenvolvimento de uma nova proposta de valor num contexto de retalho, denominada Giftware.

Este conceito surge na sequência de uma oportunidade de negócio aliada à importância dada a novas ideias na atualidade, da utilização da inovação como vantagem competitiva.

A investigação passa pelo desenvolvimento deste conceito recorrendo a uma abordagem de engenharia de serviços, nomeadamente através do desenho da componente física (servicescape). A introdução desta categoria no mercado é considerada um meio para os retalhistas servirem os seus clientes da melhor forma, destacarem-se num ambiente altamente competitivo e simultaneamente, fazerem crescer o negócio, mantendo a lealdade dos clientes.

Numa primeira fase, foi feito o levantamento dos temas relevantes para o estudo, com vista a uma boa sustentação teórica. Paralelamente, foram evidenciados alguns desafios estratégicos no contexto de retalho, tendo em conta as mutações constantes nos perfis dos seus consumidores.

A metodologia qualitativa, revelou-se adequada ao desenvolvimento do tema, graças à sua condição exploratória. A observação não-participante e a entrevista semiestruturada, sobre as linhas orientadoras da *Grounded Theory*, provocaram a emergência de dados que o investigador não tinha alcançado espontaneamente.

Durante as entrevistas, o conceito giftware manifestou-se como produtos para presentear alguém, a preços acessíveis, originais, diferenciadores e que levam a uma compra impulsiva. A definição foi explorada posteriormente, através da descrição dos elementos constituintes do conceito: o produto, a segmentação, o preço, o servicescape e a experiência de compra.

A exploração das dimensões do conceito, permitiu um aprofundamento desta proposta de valor, que deixa “a porta aberta” para a implementação do giftware no mercado.

Development of new value propositions in retail context: application to the Giftware category

Abstract

The present dissertation was developed in the business environment inside Commercial Direction Bazar Sonae MC, and it is based on the development of a new value proposition in a retail context, called Giftware.

This concept comes as response to a business opportunity combined with the importance given to new ideas and also the use of innovation as a competitive advantage.

The research involves the development of this concept using a service engineering approach, including through the physical component design (servicescape). The introduction of this category in the market is considered a form for retailers to serve their customers in the best possible way, to stand out in a highly competitive environment and at the same time, to grow the business while maintaining customer loyalty.

Initially, several topics were considered relevant to the study, with a view to a good theoretical support. At the same time, some strategic challenges were evident in the retail context, taking into account the constant changes in the profiles of consumers.

The qualitative methodology proved adequate to the development of the theme, thanks to its exploratory condition. The non-participant observation and semi-structured interview on the guidelines of Grounded Theory, led to the emergence of data that the investigator had not achieved spontaneously.

During the interviews, the giftware concept manifested as products to gift someone, affordable, unique, differentiating and leading to impulsive buying. The definition was later explored by describing the concept of constituent elements: the product segmentation, price, servicescape and shopping experience.

The exploration of the concept of dimensions allowed a deepening of this value proposition, which leaves "the door open" for implementation of the giftware market.

Agradecimentos

Ao longo desta caminhada não estive sozinha e, apesar da determinação e empenho pessoal, não teria alcançado os meus objetivos sem a ajuda, partilha, apoio, incentivo, inspiração e orientação, de todos e de todas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste estudo.

Começo por agradecer à minha família, aos meus pais, irmãos e avós, que desde cedo me ensinaram que não há soluções, há caminhos.

Agradeço à Sonae MC, nomeadamente ao meu orientador José Paulo Marçal, pela orientação, à Mónica Ferreira, pela enorme disponibilidade, e a toda a equipa que me recebeu e me permitiu absorver um bocadinho do tanto que têm para ensinar. Acredito que foi aqui que começou a carreira desafiante e diversificada pela qual ambiciono.

Ao Professor Jorge Teixeira, pela total colaboração ao longo da realização deste trabalho e por todas as palavras de incentivo.

Ao Pedro pela amizade e presença, sempre muito assertiva, nos últimos meses. E aos amigos que a Sonae conduziu para o meu caminho. Agradeço a cada um em particular os estímulos constantes.

Às minhas tão queridas amigas, pela ausência e paciência, a quem quero gritar “estou de volta!”, e à minha prima Vera, por me acompanhar em mais uma etapa.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Enquadramento e Motivação	1
1.2	Desafio	2
1.3	Estrutura da Dissertação.....	2
1.4	Sonae MC	3
2	Revisão da Literatura e Pressupostos Estratégicos	5
2.1	Retalho.....	5
2.2	Giftware	6
2.3	Servicescape.....	7
2.4	Experiência do Cliente	10
3	Metodologia	12
3.1	Pesquisa Qualitativa e Grounded Theory.....	12
3.2	Observação não-participante	13
3.3	Entrevista semiestruturada.....	14
4	Recolha e Apresentação dos Dados.....	16
4.1	Enquadramento teórico e objetivos	16
4.2	Mapa de <i>Stakeholders</i>	16
4.3	Observação não-participante	17
4.4	Entrevista semiestruturada.....	18
4.4.1	Caraterização da Amostra	20
4.4.2	Codificação e Análise da Informação	21
5	Desenvolvimento da nova proposta de valor	24
5.1	O produto Giftware	24
5.2	Segmentação	28
5.3	Preço.....	29
5.4	Servicescape.....	30
5.5	Experiência do Cliente	35
6	Conclusões e Perspetivas de trabalho futuro	38
	Referências Bibliográficas	41
	ANEXO A: Observação não-participante	45
	ANEXO B: Consentimento Informado e Guião da Entrevista	48

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Recolha de dados inserida na observação não-participante	18
Tabela 2 - Temas-chave e respetivos objetivos – Entrevista semiestruturada	19
Tabela 3 - Árvore de Codificação da categoria Giftware	21
Tabela 4- Árvore de Codificação do Produto Giftware.....	25
Tabela 5 - Árvore de Codificação da Perceção do Preço	29
Tabela 6 - Árvore de Codificação do Servicescape.....	31
Tabela 7 - Árvore de Codificação da Experiência de Compra Giftware.....	35

Índice de Figuras

Figura 1 - Estimativa do valor de mercado de Giftware em Portugal	1
Figura 2 - Sub-holdings SONAE (Sonae Relato Financeiro '15)	3
Figura 3 - Framework para perceber a relação ambiente-utilizador nas organizações de serviços – <i>Framework for Understanding Environment-User Relationships in Service Organizations</i> , Bitner (1992).....	8
Figura 4 – Modelo conceptual da Criação da Experiência do Cliente - <i>Conceptual Model of Customer Experience Creation</i> , Verhoef et al. (2009).....	10
Figura 5 - Mapa <i>Stakeholders</i> Giftware	16
Figura 6 - Produto Giftware.....	27
Figura 7 - Segmentação da categoria Giftware	28
Figura 8 - Protótipo do expositor em loja numa fase inicial - topo	32
Figura 9 - Topo Giftware implementado numa superfície de retalho	33
Figura 10 – Servicescape do Giftware (adaptação do modelo de Bitner)	34
Figura 11 – Experiência de Compra Giftware - adaptação do <i>Conceptual Model of Customer Experience Creation</i> , Verhoef et al. (2009)	36

Lista de Abreviaturas

CEO – Chief Executive Office

DCB – Direção Comercial de Bazar

GT - Grounded Theory

R&D – Pesquisa e Desenvolvimento

Sonae MC – Sonae Modelo Continente

UN Cultura – Unidade de Negócios de Cultura

1 Introdução

A presente dissertação de mestrado é desenvolvida na Sonae MC, em ambiente empresarial, no âmbito do Mestrado de Engenharia de Serviços e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

1.1 Enquadramento e Motivação

As empresas de retalho, como é o caso da Sonae MC, têm cada vez mais presente a importância da qualidade do serviço para consequente satisfação do cliente. Para tal, tem havido uma grande aposta na inovação, presente na essência dos seus negócios, sempre com vista ao reforço da proposta de valor para os seus clientes (Sonae, 2015). A inovação é um dos princípios sobre os quais pauta a sua atividade, visando um serviço com vantagens competitivas face à concorrência. Assim nasce o giftware nesta empresa, como uma nova oportunidade de cocriação de valor, proporcionando ao consumidor uma experiência de compra divertida e surpreendente. Este desafio ambiciona desenvolver uma gama de produtos a partir de um estudo qualitativo relativamente ao tema giftware, considerado um nicho de mercado pela Sonae Modelo Continente (Sonae MC). Apesar de pouco explorado no mercado do retalho português e na literatura, há já algumas lojas especializadas nesta categoria.

Para avaliar a importância dos produtos Giftware no mercado português, é pertinente recorrer ao estudo realizado pelo Kaizen (2015), apresentado na figura 1.

Mercado de Giftware em 2014

(€ milhões)

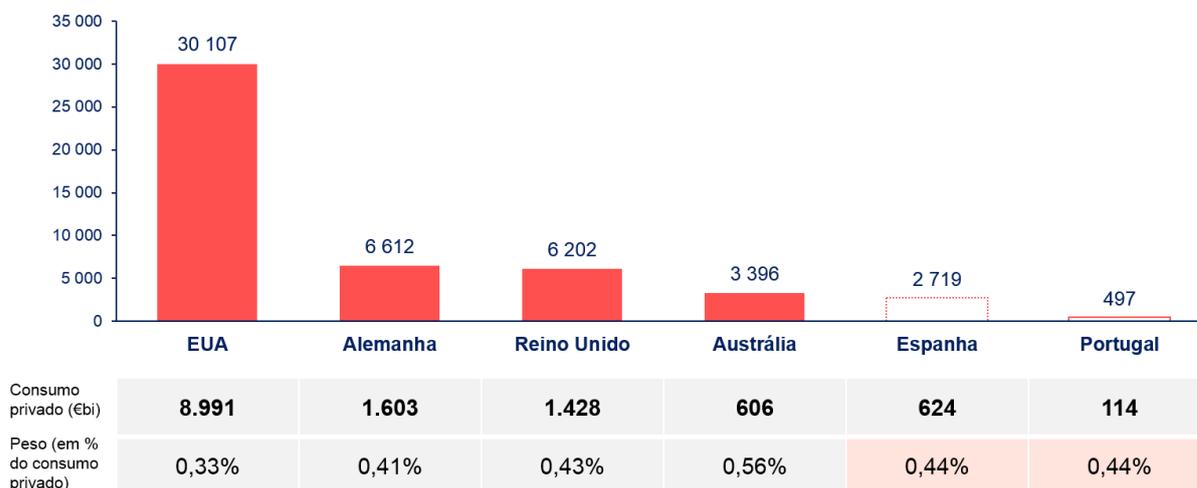


Figura 1 - Estimativa do valor de mercado de Giftware em Portugal

Este estudo teve por base o valor de mercado giftware nos EUA, Alemanha, Reino Unido e Austrália, em 2014, bem como o seu peso no consumo privado de cada um dos países. Os dados apresentados na figura acima, refletem uma estimativa para os dois países ibéricos, no entanto, o foco do estudo é o mercado português. Assumindo que a adesão aos produtos giftware por parte dos consumidores portugueses vai ser semelhante ao verificado nos países identificados no gráfico, este mercado terá um potencial de 114 milhões de euros.

O problema em análise está então focado em dois pontos:

- Desenvolvimento de uma nova proposta de valor recorrendo a uma abordagem de engenharia de serviços, num contexto fortemente influenciado pelo desenho da componente física (servicescape);
- Desafios do retalho tradicional, tipo de retalho em que a Sonae MC está enquadrada, para introdução desta categoria no mercado.

O consumo estava reduzido à satisfação das necessidades básicas, mas de acordo com o estudo da IBM, *Retail 2020: Reinventing retail – once again* (2012), os últimos 100 anos transformaram o consumo numa emocionante experiência de descoberta e diversão.

1.2 Desafio

O conceito giftware surge na sequência da importância dada à exploração de novas ideias na atualidade, denominada inovação. Entre as várias possibilidades de inovar, está o desenvolvimento de produtos criativos que expressam pensamentos, percebidos como únicos. Produtos desenhados para transmitir sentimentos positivos, que têm frequentemente como consequência, a compra por impulso (Rook, 1987).

Para a Sonae MC, deste conceito surge uma nova oportunidade de negócio. O desafio da empresa é por isso o aperfeiçoamento desta nova proposta de valor, através da recolha de dados de mercado mundiais, novas tendências de *merchandising*, *packaging*, fornecedores, entre outros.

Segundo Luís Moutinho, CEO desta área de negócio em 2014, “*na Sonae MC procurámos sempre estar ao lado das famílias através de uma atividade promocional geradora de poupanças efetivas, ao mesmo tempo que assegurámos a oferta mais completa e lançámos novos produtos e serviços*” (Sonae, 2014, p.32). Este comunicado é referente ao ano de 2014, mas o desafio “desenvolvimento de novas propostas de valor em contexto de retalho: aplicação à categoria Giftware”, vem dar força a esta afirmação no presente.

Numa perspetiva teórica, os objetivos do estudo passam por compreender as dimensões do ambiente da prestação de serviços que condicionam o comportamento do consumidor num contexto de retalho, nomeadamente giftware, e responder à escassez de investigação relativa à construção e gestão da experiência do cliente relativamente a esta categoria.

De um ponto de vista prático, um dos objetivos desta dissertação é determinar de que forma se integraria uma proposta de valor deste género num hipermercado. A construção da estratégia passará pela definição dos processos e práticas para alcançar uma vantagem competitiva e identificação dos fatores-chave que influenciarão a produtividade e os resultados. Numa segunda fase também se perspetiva o potencial de lançamento deste tipo de oferta em loja própria.

1.3 Estrutura da Dissertação

A estrutura da presente dissertação de mestrado divide-se em 6 capítulos.

No primeiro, é enquadrado o projeto de desenvolvimento da nova proposta de valor, procedendo ao enquadramento da mesma no contexto de retalho em causa, e é manifestada a motivação. É exposto o desafio lançado pela Sonae MC, tornando-se pertinente fazer uma breve apresentação da empresa.

No segundo capítulo, a exposição da revisão da literatura demonstra os principais fundamentos e modelos teóricos e desvenda ainda alguns dos pressupostos estratégicos que serviram de base para o desenvolvimento do estudo. Este capítulo facilita a compreensão dos subsequentes.

O terceiro capítulo evidencia os métodos e técnicas utilizados, mas só no quarto capítulo é descrita a aplicação destas ferramentas estruturantes da dissertação. É nesta fase do projeto que se procede também à exposição dos dados recolhidos.

O conceito é desenvolvido no quinto capítulo, onde são exploradas as dimensões caracterizadoras da nova proposta de valor.

No último, são apresentados os resultados da pesquisa, mostrando de que forma contribuíram para responder aos objetivos de investigação iniciais, são apontadas as limitações e sugestões para o desenvolvimento desta temática no futuro.

1.4 Sonae MC

A Sonae é um grupo que se tem vindo a assumir como líder no mercado do retalho alimentar. Denominada Sociedade Nacional de Estratificados, foi fundada em 1959, mas tem vindo a sofrer diversas alterações no seu diversificado portefólio de negócios. Os negócios da multinacional abrangem as áreas de retalho, serviços financeiros, tecnologia, centros comerciais e telecomunicações. (ver Figura 1)

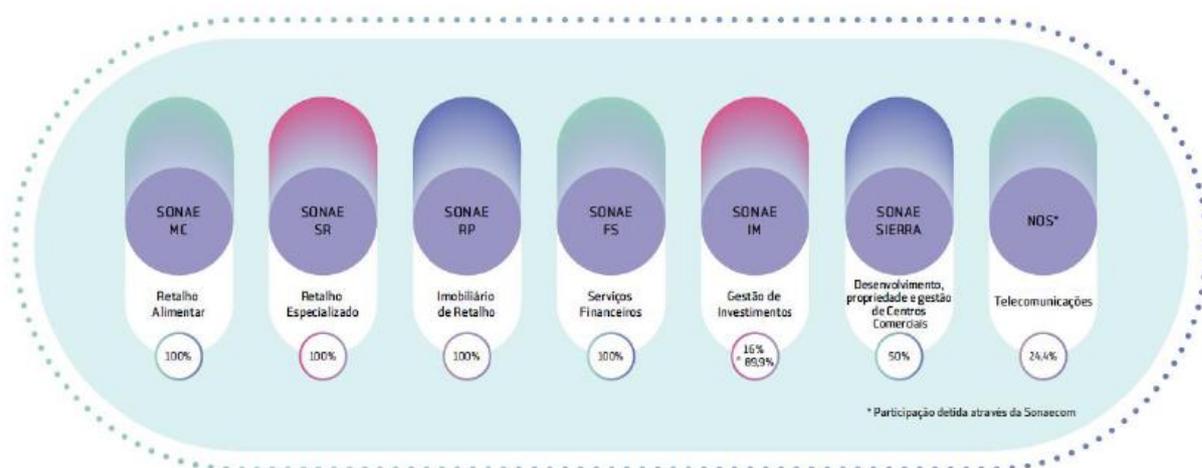


Figura 2 - Sub-holdings SONAE (Sonae Relato Financeiro '15)

A Sonae MC, área em que se desenvolve o projeto em estudo, abarca um conjunto de formatos distintos que oferecem uma variada gama de produtos: Continente e Continente Modelo (hipermercados), Continente Bom Dia (supermercados de conveniência), Meu Super (“lojas de proximidade”, em formato franchising), Bom Bocado (cafetaria e restaurantes), Note! (livraria/papelaria), Well’s (saúde, bem-estar e ótica) e ZU (produtos para cães e gatos).

O projeto de dissertação é realizado em ambiente empresarial, na Direção Comercial Bazar da Sonae MC, nomeadamente na Unidade de Negócios de Cultura (UN Cultura) e tem por base o desenvolvimento de uma nova categoria de produtos a ser implementada nos formatos Continente e Continente Modelo. O projeto ambiciona adicionar às categorias integrantes da UN Cultura (Papelaria, Livraria, Publicações, Tabaco e Jogos Sociais), a categoria giftware.

De acordo com o Relatório de Gestão '15 (Sonae 2015, p.52), *“a Sonae MC tem uma vasta experiência na compreensão das necessidades dos consumidores e na consequente personalização das suas ofertas e ferramentas promocionais, o que permite um rápido ajustamento às tendências de mercado.”*

2 Revisão da Literatura e Pressupostos Estratégicos

Para iniciar a exploração do conceito e processos de desenvolvimento e a introdução de novas categorias no mercado do retalho, é relevante começar pela pesquisa bibliográfica, baseada na revisão da literatura com suporte em autores que tratam temáticas pertinentes para o desenvolvimento da dissertação.

Neste capítulo será realizada uma sustentação teórica dos temas relevantes para o estudo do desenvolvimento de uma nova proposta de valor num contexto de retalho. Paralelamente, e tendo em conta este contexto, são evidenciados alguns desafios estratégicos. Assim, primeiramente será abordado o conceito de retalho, com especial enfoque na atualidade. O subcapítulo que se segue, explora alguns conceitos associados à categoria que está na base da nova proposta de valor, Giftware. Posteriormente, são percorridas as dimensões do conceito que alicerçarão o desenvolvimento do mesmo. Os conceitos-chave aprofundados neste capítulo, facilitarão a compreensão dos tópicos desenvolvidos nos próximos capítulos.

2.1 Retalho

O retalho engloba as atividades de negócio que envolvem a venda de produtos ou serviços aos consumidores para uso pessoal, familiar ou uso doméstico (Berman e Evans, 2009). O mercado de retalho está tão presente no dia-a-dia dos seus consumidores, que é apontado frequentemente como uma atividade do seu quotidiano quase tão importante quanto as que saciam necessidades fisiológicas. São atividades colocadas à disposição das pessoas, de acordo com as suas exigências e à medida das suas necessidades (Rousseau, 1997). Muitas vezes a definição do conceito é reduzida à venda de produtos, mas Levy e Weitz (2013) demonstram que o retalho tem um alcance muito maior, a prestação de serviços ao consumidor final, envolvendo os conceitos comerciais inerentes.

Na atualidade, os retalhistas têm algumas questões cruciais sobre as quais devem orientar o seu negócio (Berman e Evans, 2009):

- Como podem servir os seus clientes da melhor forma, tendo simultaneamente uma margem de lucro justa?
- Como se podem destacar num ambiente altamente competitivo, em que os consumidores têm tantas opções?
- Como fazer crescer o negócio e manter a lealdade dos clientes?

A resposta a estas três perguntas encontra-se na delineação da estratégia e é exatamente neste ponto que surge o projeto em estudo.

Para desenvolver a estratégia do presente projeto, é importante ter em conta a proposta da IBM. Para um retalhista ser competitivo e bem-sucedido em 2020, terá de encarar novos desafios ou até repensar mesmo as suas proposições de valor. Neste contexto e de acordo com o artigo “*Retail 2020: Reinventing retailing –once again*” (IBM, 2012, p.10) há algumas implicações que devem ser analisadas:

- “Arranjar formas de atrair os millennials” – são os shoppers considerados público-alvo a atingir em grande parte das categorias de produtos;
- “Investir na construção e/ou manutenção de uma marca forte e competitiva” – ser detentor de uma marca que fornece produtos únicos será fundamental para se diferenciar neste mercado;

- “Facilitar a compra, onde e quando quiser“ – ser criativo de forma a envolver o cliente tanto quanto possível, facilitando o processo de compra;
- “Utilizar a loja e a tecnologia como uma arma competitiva” – os consumidores têm que se sentir motivados a visitar determinada loja em detrimento das outras, independentemente da conveniência das outras alternativas.

Estratégia do Mercado Retalhista

O mercado retalhista assenta nas mais diversas indústrias, nomeadamente o retalho tradicional, que está dividido em várias unidades de negócio. Por sua vez, estas unidades estão subdivididas em categorias. Desrochers e Nelson (2006) definem estas categorias como um conjunto específico de bens ou serviços que os consumidores percecionam como relacionáveis e/ou substituíveis aquando da satisfação de uma necessidade. Porém, as alterações nos perfis de consumo, têm vindo a complementar esta afirmação. O comportamento do consumidor no mercado retalhista evoluiu e deixou de se cingir à satisfação de necessidades (Accenture, 2015).

Esta evolução aumentou a competição, pelo que, de acordo com o estudo da Accenture (2015), tornou-se crucial ter em atenção três linhas orientadoras, na determinação de uma estratégia marcada pela diferenciação: (1) compreender os consumidores, as suas necessidades e preferências, (2) personalizar experiências, produtos e serviços, (3) antecipar tendências e hábitos de consumo.

No geral, a ação dos retalhistas é *product-oriented*, mas esta orientação está a mudar. Estas alterações partem da definição da estratégia. Na delineação da estratégia de retalho, deve-se considerar (Mulhern, 1997):

- Posicionamento – reflete a quantidade e qualidade dos produtos oferecidos, a segmentação, a estratégia de preço e outras particularidades que influenciam o comportamento do consumidor;
- Evidências físicas – neste caso, o autor refere que a decisão de compra do consumidor é afetada por atributos como o layout, a cor, a iluminação, a quantidade de gente na loja, a música, entre outros.

2.2 Giftware

Quando procurado no dicionário, o conceito giftware é definido como “produtos que podem ser vendidos como presentes” (Cambridge Business English Dictionary, 2016). Com a introdução do conceito no mercado, esta definição vai assumindo características às quais começa a ser associada. Uma vez que é um conceito emergente, não existe informação agrupada, pelo que a caracterização parte dos atributos relacionados com as lojas que começam a vender este tipo de produtos, como será denotado nos próximos capítulos. A revisão literária que se segue parte do pressuposto que estes produtos nascem da contribuição da inovação e do design de produtos e serviços para obter uma vantagem competitiva.

Além da sua vertente funcional, os produtos têm um significado simbólico, associado muitas vezes à marca ou à classe a que determinado produto pertence (ou associado a inovação ou design). Contudo, o produto físico, também carrega esse simbolismo, chamado personalidade do produto. Segundo Govers e Schoormans (2005), essa personalidade influencia positivamente a preferência do consumidor. Os produtos são símbolos através dos quais as pessoas transmitem algo sobre si, a si próprio e aos outros (Soloman, 1983).

Aliada a este simbolismo, está a compra por impulso, que ocorre, segundo Rook (1987) quando o consumidor sente uma súbita vontade de comprar alguma coisa imediatamente. Durante este tipo de compras, o consumidor agarra o produto, não o escolhe. O processo de compra varia conforme a categoria em questão, em duas dimensões: o envolvimento (alto vs baixo) e o processo de decisão (afetivo vs cognitivo). Os clientes distinguem o produto considerando o seu envolvimento racional ou emocional na intenção de compra (Rossiter e Percy, 1987). No âmbito deste estudo, o foco incide sobre o segundo, o envolvimento emocional do produto/serviço giftware.

Segundo o estudo “Análise do mercado de giftware” (Kaizen 2015), esta área de negócio é extremamente diversificada e fragmentada. Esta heterogeneidade dificulta a distinção entre giftware e *homeware*, pelo que muitos retalhistas têm vindo a expandir a sua oferta de casa e decoração de forma a incluir uma componente mais gift, e vice-versa.

Conforme o Kaizen (2015) “os produtos de origem local com elevada criatividade e design têm vindo a ser cada vez mais valorizados pelos consumidores”, partindo das seguintes tendências:

- Criatividade, funcionalidade e design;
- Personalização
- Segmentos < 10€ e Crianças
- Citações e Evocação de sentimentos
- Qualidade e Exclusividade
- Licenciamento de marcas icónicas
- Produtos *handmade* (artesanato)
- Relação com a Natureza (produtos em madeira/cortiça)
- Made in Portugal com traços culturais
- *Sourcing* ético e comércio justo

2.3 Servicescape

Num contexto de retalho, o ambiente de prestação de serviço (servicescape) assume particular importância no desenho de novas propostas de valor. Segundo Bitner (1992), o ambiente que envolve o conceito não só condiciona os comportamentos do consumidor e do colaborador da organização, como também um bom auxiliar na criação da imagem da categoria. As evidências físicas podem ser um obstáculo ou um facilitador para atingir os objetivos de determinada estratégia. Estes objetivos podem ser internos (colaboradores) ou externos (clientes).

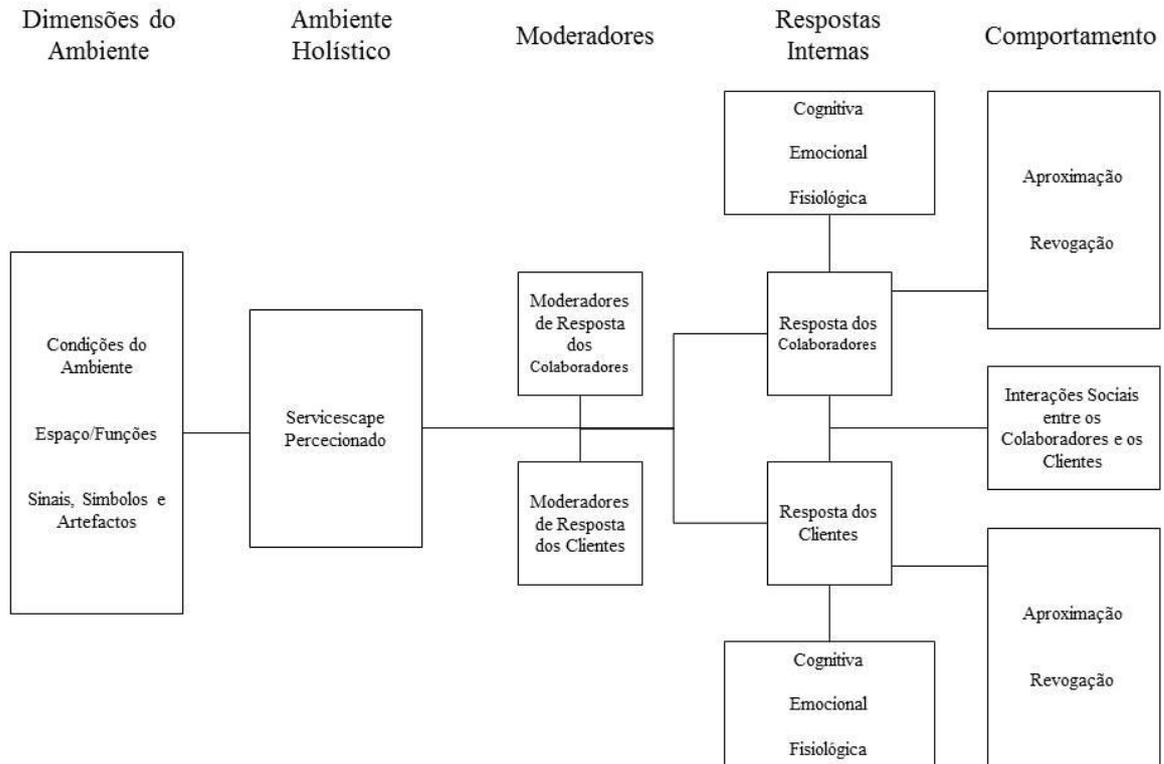


Figura 3 - Framework para perceber a relação ambiente-utilizador nas organizações de serviços – *Framework for Understanding Environment-User Relationships in Service Organizations*, Bitner (1992)

Bitner (1992) sugere que há vários fatores do ambiente que são percecionados pelos clientes e pelos colaboradores, respondendo ambos cognitivamente, emocionalmente e fisiologicamente. Essas respostas influenciam o seu comportamento e afetam as interações sociais entre ambos. Para facilitar a interpretação da figura 2, os próximos parágrafos explicarão o modelo do fim para o princípio, partindo do comportamento (consequência dos fatores envolvidos no servicescape) e acabando nas dimensões do ambiente.

O comportamento pode ser de aproximação ou de revogação. Cada indivíduo, desloca-se a um determinado espaço com um propósito, o servicescape percecionado pode inibir o cliente de cumprir esse objetivo (Barker, 1968). Ao mesmo tempo, restrições do servicescape que comprometam o trabalho do colaborador, podem tornar irrelevante o seu papel. Tal como o servicescape pode levar a comportamentos de revogação, a aproximação é também uma consequência do que é percecionado, podendo levar a atração, desejo de ficar/explorar, proceder à compra e até voltar à loja, por parte do cliente, e de estabelecimento de relações e afabilidade, por parte dos colaboradores.

Além destas consequências no comportamento individual dos atores envolvidos neste *framework*, a perceção do espaço influencia a natureza e qualidade das interações entre o cliente e o colaborador (Edvardsson et al, 2010). No entanto, esta compreensão do ambiente não tem consequências diretas no comportamento do colaborador ou do cliente, mas através das suas respostas cognitivas, emocionais e psicológicas. Relativamente à cognitiva, o

servicescape pode interferir negativamente na opinião em relação aos produtos que são vendidos em determinada loja, mas também pode servir para categorizar o conjunto de produtos que está a ser vendido num espaço delimitado, ou seja, o servicescape pode ser um elemento que ajuda o cliente a identificar o espaço giftware num contexto de retalho generalizado. No caso da emocional, as percepções do servicescape, associadas a emoções positivas, podem levar a sentimentos positivos relativamente à organização em causa, colaboradores e produtos, e vice-versa (Edvardsson et al, 2010). Os ambientes que transmitam sensações positivas, serão locais onde os clientes querem estar durante mais tempo e gastar dinheiro. Este ponto tem especial relevância no âmbito do estudo, considerando relação giftware-emoções. Já no caso das respostas fisiológicas, os atributos do espaço, quando negativos, podem causar desconforto físico, bem como o contrário, que influenciará a apreciação de determinada organização, das suas pessoas ou produtos. Os moderadores da resposta dependem de traços da personalidade ou situações externas ao servicescape.

O servicescape é percecionado de forma holística, como uma combinação das três dimensões do ambiente. Este pode ser composto por diversos fatores, que neste modelo, estão divididos em três variáveis (Grayson e McNeil, 2009): (1) as condições do ambiente, que englobam a música, a temperatura, entre outros, sendo mais percecionados quando usados abusivamente, quando o cliente ou colaborador passa muito tempo nesse local ou quando entre em conflito com as expectativas; (2) o espaço/funções, que abrange o layout da loja, os expositores, ou a disposição dos artigos nas prateleiras, entre outros, e devem ser definidos de acordo com as necessidades dos clientes e colaboradores ou tendo em vista os comportamentos desejados; (3) os sinais, símbolos e artefactos são particularmente importantes para comunicar (novos conceitos ou reposicionamentos) e formar primeiras impressões.

O estudo retomará este modelo no capítulo 5 mas com a supressão do campo dos moderadores de resposta. Uma vez que este ponto não é variável, não depende dos elementos do servicescape controláveis pela organização, não será considerado no modelo integrado no estudo. É também de salientar que as interações sociais vão ter algum destaque no desenho do serviço, mas no desenho do servicescape, as dimensões do ambiente estarão orientadas para o cliente, podendo ter alguma consequência para o colaborador, mas não propositada, pelo que neste ponto, as respostas e comportamento do colaborador também não serão tidas em conta.

O desenho da loja é o fator mais tangível do servicescape, muitas vezes com o seu layout, como foi mencionado anteriormente. Um bom exemplo de servicescape em que o layout tem um papel determinante é o das lojas IKEA – o cliente tem que passar por todos os espaços da loja, independentemente do tipo de artigos que procura e sente que cada entrada na loja é uma experiência nova, o que torna a experiência cativante. Apesar de ser um retalhista de móveis para casa, vê-se como uma empresa prestadora de serviços, “que providencia aos seus clientes uma experiência única e memorável”, através da interação dos clientes com os seus produtos (McNamara e Descubes, 2014, p.2).

Este exemplo vai também ser tido em conta no desenho do servicescape, tendo em atenção não só as necessidades apresentadas pelo cliente, mas também a característica associada a giftware, compra por impulso, que surge neste tópico não só como condicionante do produto e do serviço, mas também do servicescape.

O conceito de servicescape assume particular relevância numa proposta de valor inserida num espaço de retalho. No entanto, oferece uma perspetiva limitada, pelo que, no âmbito de uma abordagem de engenharia de serviços, torna-se necessário adotar uma perspetiva mais abrangente. Esta é oferecida pelo conceito de experiência do cliente, que é abordado a seguir.

2.4 Experiência do Cliente

A experiência do cliente não é desenhada, é cocriada através de interações com vários elementos, pelo que não é passível de ser controlada pela organização (Teixeira et al, 2012). Segundo Forlizzi e Ford (2000), não se desenham as experiências, mas as situações que suportam a cocriação das experiências desejadas pelos clientes.

A experiência é individual e desenvolve-se mediante o nível de envolvimento emocional, físico, intelectual e até espiritual do consumidor. Não existe por isso a possibilidade de vivenciar a mesma experiência mais do que uma vez (Pine II e Gilmore 1998). Os consumidores desejam experiências e, tal como os produtos, estas devem ir de encontro às necessidades dos clientes. As razões que levam o consumidor a comprar podem inclusivamente não passar por um produto específico, mas sim pela necessidade de realizar determinada experiência (Puccinelli et al, 2009).

As experiências são por inerência pessoais e emocionais, pelo que se torna relevante considerar este tema no desenvolvimento de uma categoria giftware. A experiência evidencia a diferenciação da categoria. A organização não vende a experiência, utiliza-a para aumentar a preferência dos clientes pelos seus produtos (Pine II e Gilmore 1998).

Para responder à escassez de investigação relativa à construção e gestão da experiência do cliente, Verhoef et al (2009) desenvolveram um modelo conceptual de criação da experiência do cliente (ver figura 3).

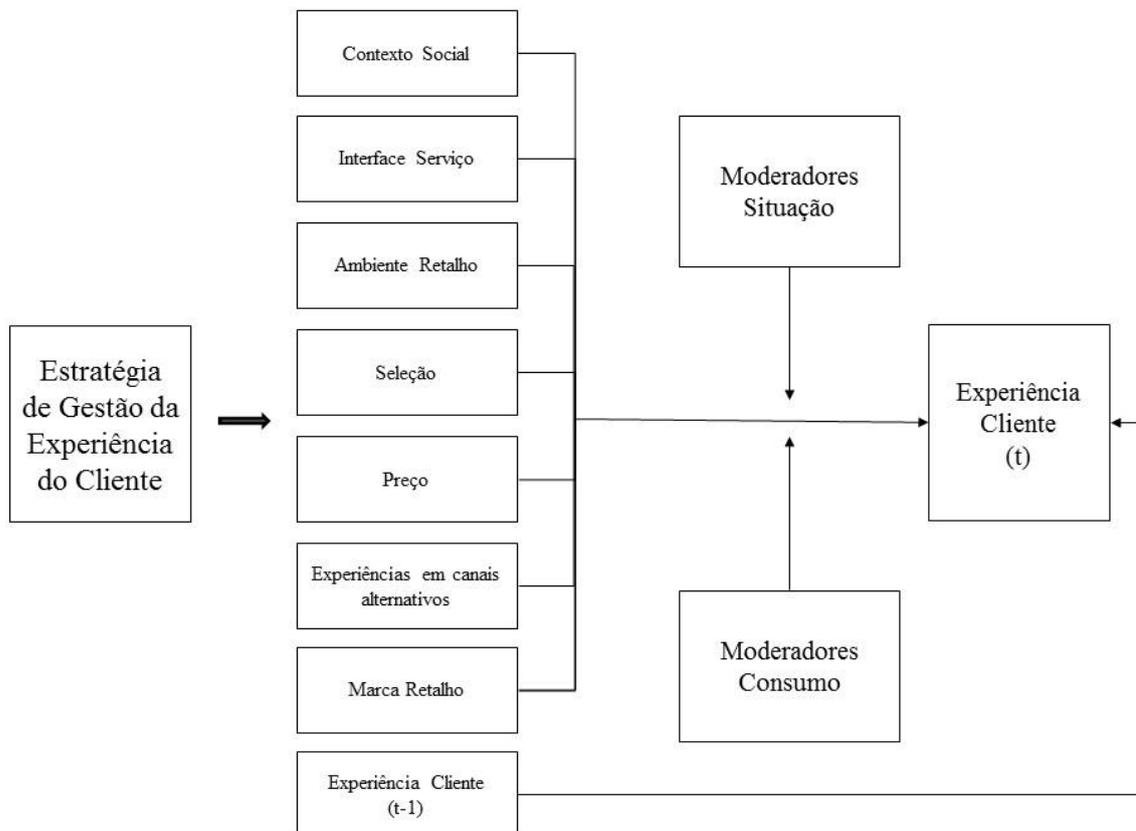


Figura 4 – Modelo conceptual da Criação da Experiência do Cliente - *Conceptual Model of Customer Experience Creation*, Verhoef et al. (2009)

No desenho da experiência há alguns fatores importantes a ter em consideração, e o modelo da figura 3 explora os considerados determinantes na experiência do cliente. A gestão da experiência do cliente é uma estratégia de retalho para engendrar esta experiência de forma a que crie valor não só para o cliente, mas também para a organização.

O contexto social é relevante na medida em que há simultaneamente vários clientes e colaboradores na loja, e as experiências de cada um condicionam todas as outras experiências individuais dos consumidores que se encontram nesse espaço. Do mesmo modo, os sistemas de entrega do serviço utilizando a tecnologia, são outro dos componentes da experiência de compra, uma vez que são o ponto de contacto entre o consumidor e o serviço. No âmbito deste projeto, a interface do serviço não vai ser explorada a nível tecnológico, pelo que se tornou interessante associá-la às evidências físicas, questão que será explorada no capítulo 5.

Neste estudo, as características do espaço, evidências físicas que condicionam o evento (Pine II e Gilmore 1998), destacam-se como componentes do serviço. Um ambiente de retalho pode provocar diferentes sentimentos e conduzir a resultados distintos (Puccinelli et al, 2009). Por exemplo, uma superfície com grande movimentação de pessoas pode provocar um sentimento de excitação a um consumidor que procura entretenimento, mas criar uma perceção de serviço com pouca qualidade, a um consumidor que procura um determinado produto para satisfazer uma necessidade imediata. Esta satisfação da necessidade está diretamente ligada a outro dos elementos do modelo, a seleção. Os critérios de seleção podem passar pela busca de variedade, originalidade, qualidade, entre outros. O preço também pode ser ponderado como um critério de escolha sobre determinado produto, mas neste modelo é destacado pelas ações em que está envolvido, como programas de lealdade, promoções...

Tal como os elementos apresentados anteriormente, os vários canais através dos quais a experiência pode ser vivida têm um papel fundamental na perceção de experiência do cliente, bem como a marca do retalho. A ação da marca sobre a experiência pode passar pela opinião concebida através de experiências anteriores, seja ela positiva ou negativa.

Esta visão holística da experiência do cliente, não permite que esta seja analisada como a interação na loja por si só. Todas as experiências que antecederam a experiência em análise, bem como os moderadores de situação e de consumo, devem ser tidos em conta na definição da sua estratégia.

Tal como os produtos, as experiências têm as suas próprias características que definem os desafios no desenho das mesmas, e devem ser concebidas tendo em conta duas dimensões, a participação do cliente e a relação com o ambiente. Na primeira dimensão, o cliente pode ser participante ou passivo, vivenciando a experiência como um observador ou ouvinte. A segunda, parte das evidências físicas que condicionam o evento (Pine II e Gilmore 1998). A experiência devidamente desenhada é uma grande aliada da lealdade dos clientes não só pelo seu desenho funcional, mas graças principalmente às emoções associadas ao contexto atrativo e consistente (Pullman e Gross, 2004). Independentemente das razões que levam o consumidor a optar por um comportamento de compra, estas emoções estabelecem a progressão da experiência, a sua perceção relativamente ao ambiente que o envolve e consequente satisfação.

3 Metodologia

Os métodos são ferramentas que estruturam a investigação, no entanto, a escolha destas ferramentas condiciona a relevância da informação recolhida. A forma como os dados são recolhidos, condiciona o que é visto, como, onde e quando é visto, e como isso é percebido (Charmaz, 2006). A pesquisa qualitativa permite uma definição do percurso metodológico à medida que este vai avançando, tendo em conta as necessidades que vão surgindo, para obter uma informação tão rica quanto possível. Nesta secção é descrita a metodologia seguida ao longo da dissertação.

3.1 Pesquisa Qualitativa e Grounded Theory

De acordo com Charmaz (2006), cada investigação segue um determinado caminho metodológico, utilizando as ferramentas mais adequadas para atingir determinado objetivo. Este caminho pode ser percorrido através de métodos quantitativos ou qualitativos, a sua escolha depende dos objetivos a atingir com determinada investigação (Neuman, 2006). No âmbito deste projeto é evidenciada a segunda opção como mais adequada, tal como se verifica ao longo dos próximos capítulos. No contexto desta investigação, há uma razão expressiva para optar pela pesquisa qualitativa em detrimento da quantitativa: o seu caráter exploratório. Esta flexibilidade é evidenciada com a utilização da *Grounded Theory* (GT), permite a compreensão dos conceitos envolvidos no fenómeno em estudo, a emergência do conceito a partir dos materiais recolhidos (Charmaz 2006). Para um conceito devidamente fundamentado, é pertinente utilizar a GT, que permite “iniciar, ficar envolvido e terminar o projeto”. Resumidamente, A GT é uma metodologia com linhas orientadoras, mas flexíveis, de recolha e análise de dados para construção de uma teoria a partir dos dados reunidos durante este processo. O olhar analítico sobre o material recolhido fornece os conceitos. E a envolvimento do projeto parte das surpresas e ideias que vão surgindo durante a exploração.

No seu guia prático através da análise qualitativa, Charmaz (2006) destaca algumas das características envolvidas na construção da GT, síntese do que já tinha sido apontado por Glaser e Strauss (1967):

- Envolvimento simultâneo na pesquisa e análise da informação – à medida que a investigação vai avançando, a flexibilidade referida acima, propicia o aparecimento de pistas que podem reorientar o caminho metodológico, que emergem da análise dos dados durante o processo;
- Codificação e Categorização – a codificação é uma ligação basilar entre a informação recolhida e a teoria emergente, a criação do conceito. Esta componente define a orientação e significado da exploração, uma vez que identifica os conceitos (códigos) e as categorias. O código é um fenómeno de interesse para o investigador. A GT propõe uma associação de eventos, processos ou ocorrências como apoio na fase de análise da informação. A escolha dos dados agregados parte de características que compoñham determinada resposta e essa agregação dará origem a categorias. O processo de codificação está dividido em três fases: (1) aberta, que envolve a comparação, conceptualização e categorização dos dados, (2) axial, relaciona as categorias, (3) seletiva, que identifica a categoria central da teoria;
- Métodos comparativos – a comparação constante é o elemento fundamental da GT enquanto metodologia de pesquisa, (Strauss e Corbin, 1998) não só para identificar e

classificar incidentes, comparando incidente-incidente, mas também para estimular a reflexão de categorias conceptuais mais densas (comparação teórica). A primeira procura incidentes, compara-os entre si, em busca de similaridades ou diferenças e agrupa-os ou divide-os em categorias conceptuais (novas ou que tenham sido criadas no tópico anterior), a segunda, por sua vez, é mais direcionada que a anterior. Depois de ter estabelecido algumas categorias, o investigador precisa de direcionar o seu esforço analítico para explicar o que emergiu como mais frequente/relevante nos dados;

- Desenvolvimento da teoria em paralelo com a recolha e análise – no seguimento do primeiro tópico, além da pesquisa e análise serem realizadas em simultâneo, também a elaboração da teoria as acompanha. A codificação e categorização dos dados vão construindo a teoria;
- *Memo-writing* – através do processo de recolha e análise de dados, o investigador vai desenvolvendo a teoria, ou seja, vai construindo os conceitos e vai relacionando-os. Estas anotações vão evidenciar as alterações do percurso analítico, a sua progressão e as perspetivas emergentes. Não há regras para os *memos*, mas devem estar datados, para justificar o caminho percorrido;
- Amostragem – uma vez que na GT a sua teoria vai sendo construída durante o processo, o investigador vai definindo a amostragem simultaneamente, escolhendo quais os dados a recolher e onde (Goulding, 2002). Para Locke (2001) a amostragem dá prioridade aos dados porque, enquanto investigadores, não somos capazes de dizer antecipadamente que categorias as nossas observações vão sugerir e assim, também neste aspeto, o processo é controlado pela teoria que emerge. Na GT, a amostragem é dita teórica. Esta ferramenta, surgiu em 1967, no contexto da pesquisa social, para descrever o processo de escolha de novos campos de pesquisa, através da comparação com um outro que já tenha sido estudado. O objetivo do investigador não é uma captação representativa de todas as possíveis variações, mas um conhecimento mais profundo de cada caso específico, contribuindo para o desenvolvimento do assunto (Glaser e Strauss, 1967);
- Organizar a revisão da literatura depois de desenvolver uma análise independente – esta vertente da GT evita ideias preconcebidas por parte do investigador, para que este não condicione a análise.

A GT é compatível com uma grande variedade de técnicas de recolha de dados, tais como, entrevistas semi-estruturadas, observação participante e não-participante, *focus group*, entre outras.

No desenvolvimento do estudo, tendo em conta o carácter emergente do conceito, não se procura verdades absolutas, mas a exploração das suas dimensões, e assim sendo, opta-se por uma pesquisa qualitativa suportada nos métodos entrevista e observação não-participante, em conformidade com a GT.

3.2 Observação não-participante

A análise qualitativa requer um nível de conhecimento relativamente à temática desenvolvida que implica o trabalho de campo. Por conseguinte, a observação não-participante é um método indicado para introduzir a exploração (Ostrower, 1998).

É uma estratégia de pesquisa qualitativa para introdução da recolha de elementos sem interação direta com os participantes (Williams, 2008). Os motivos na origem da escolha deste método por parte do investigador podem ser diversos, contudo, na situação em análise, a definição da técnica parte da necessidade de aprofundamento da temática.

Os meios digitais, como por exemplo a internet, geraram novas oportunidades de observação não-participante, dado o seu caráter de livre acesso. Esta informação, geralmente acedida através de websites, tem um impacto mínimo no cenário e é facilmente registada (Williams, 2008).

Segundo Kozinets (2002), a netnografia, termo utilizado para representar a etnografia online, baseia-se essencialmente no discurso textual observável na internet. Nesta situação, é apontada como limitação etnográfica a perda de alguma informação, visto que o verdadeiro significado e intenções dos informantes online não são possíveis de perceberem. Simultaneamente, são apontadas como vantagens a interpretação de dados mais fundamentada no contexto e a possibilidade de exploração a qualquer hora e em qualquer lugar, desde que disponha de acesso à internet (Dholakia e Zhang, 2004). O ponto crítico não é aceder à informação, mas sim aos dados certos (Muniz e O'Guinn, 2001). Por sua vez, esta sensibilidade para seleção dos dados mais adequados ao projeto em desenvolvimento, parte do conhecimento que vai sendo absorvido pelo investigador (Ostrower, 1998).

O processo de observação envolve diversas atividades (Adler e Adler, 1994):

- Definir um cenário – em que o investigador pode estar já envolvido ou não;
- No caso da segunda opção, a próxima etapa consiste na penetração do investigador no cenário – a descrição do observador no cenário poderá condicionar todo o processo;
- Início da observação
- Registo da observação – não tem regras pré-estabelecidas. O registo pode ser estruturado ou não, todavia, proporcionará um nível de envolvimento do observador, que o fará atingir uma nova fase, a observação focada;
- Observação focada – esta é uma fase de restrição da pesquisa face à anterior, começando a desvendar conceitos. Esta emergência de conceitos, por sua vez, dá novamente origem a uma fase diferente, a observação selecionada;
- Observação selecionada – o investigador foca-se no estabelecimento ou aperfeiçoamento dos elementos previamente definidos como objetos de estudo, nomeadamente das suas características e relações entre si;
- A recolha continua até ao investigador atingir a saturação teórica.

Neste projeto, a observação não-participante vai aprofundar o conceito, através das características dos seus *players*. A definição dos dados a detalhar parte das dimensões apontadas como integrantes do conceito. No próximo capítulo, o investigador apresentará a forma como conduziu esta exploração.

3.3 Entrevista semiestruturada

A construção do caminho metodológico começou com a revisão da bibliografia e teve continuidade com a observação não participante. Para recolher informação rica sobre os clientes, recorreu-se a entrevistas semi-estruturadas, que não só contribui para constatar as

visões a ter em conta, como expande ou retifica o campo de investigação dos métodos utilizados anteriormente (Quivy e Campenhoudt, 1992). Esta técnica de recolha de dados é muito conceituada entre os métodos qualitativos e divide-se em vários tipos (Myers e Newman, 2006).

A entrevista semiestruturada, que introduz os tópicos principais da entrevista, mas deixa espaço para explorar outros tópicos e detalhes que sejam interessantes. Tal como na entrevista estruturada, é criado um guião com perguntas preparadas, mas o entrevistador pode, e deve, explorar os temas consoante a sua relevância para os objetivos do estudo, que permitam ao inquirido completar ideias.

Com vista à utilização deste método, há alguns aspetos que devem ser considerados (Charmaz, 2006):

- Formulação de questões o mais abertas possível;
- Evitar a implicação do entrevistador no conteúdo da entrevista;
- Escolha criteriosa no que concerne o ambiente em que a entrevista se desenrola;
- Gravar a entrevista, para que não se perca informação.

E com estas particularidades em pano de fundo, Myers e Newman (2006) expressam que a elaboração do guião deve envolver:

- Ter em atenção a introdução da entrevista – incluindo uma apresentação inicial do entrevistador e uma breve explicação relativamente ao propósito da mesma;
- Criar perguntas-chave;
- Preparar o final, a forma como a entrevista é rematada;
- Evitar pausas longas durante a conversa.

De salientar que a aplicação destes passos pode levar a uma restrição excessiva ao guião, o que contraria a essência da entrevista qualitativa.

É imprescindível confrontar o leitor com algumas das limitações deste método: a espontaneidade do feedback do entrevistado, é alguém que o investigador não conhece e a quem está a pedir para criar uma resposta sob pressão, bem como interpretação da informação recebida, a ambiguidade das palavras proferidas (Myers e Newman, 2006). O contexto espacial em que se desenrola a entrevista também pode ser uma condicionante, tal como se verificará no próximo capítulo.

Neste projeto, tendo em vista os detalhes identificados acima, foram realizadas 19 entrevistas, tal como se poderá constatar no próximo capítulo.

4 Recolha e Apresentação dos Dados

4.1 Enquadramento teórico e objetivos

O caminho percorrido através da GT começa com a recolha de dados. Esta recolha foi realizada através da observação não participante (realizada a dois níveis: física e online), e 19 entrevistas. Neuman (2006) afirma que os investigadores qualitativos olham para a vida social de uma forma qualitativa, adotando diferentes pontos de vista para explicar como é que as pessoas constroem interpretações e significados para questões específicas. Assim, este tipo de investigadores, pede às pessoas envolvidas no estudo, as suas ideias emprestadas.

Considerando os objetivos da pesquisa, a metodologia foi desenvolvida com vista a estudar e compreender (1) o conceito e as suas dimensões e (2) a abordagem de engenharia de serviços a utilizar no desenvolvimento da nova proposta de valor.

4.2 Mapa de Stakeholders

No contexto deste estudo, esta ferramenta é usada como identificador das pessoas chave para o desenvolvimento e implementação do conceito. O mapa de *stakeholders* é criado tendo em conta o artigo “*Stakeholder analysis for R&D project management*” (Elias et al, 2002), uma vez que este começa a fazer uma revisão da literatura com foco na organização e adapta esta metodologia à R&D, apesar do seu nível de detalhe ser superior ao necessário para o desenrolar do projeto em causa.

De acordo com Freeman (1984), *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelos objetivos de determinado projeto. No desenvolvimento do giftware é relevante dar início à fase metodológica com a criação de um mapa de *stakeholders* que permite perceber e analisar os seus interesses e participações. O artigo apela à importância de juntar diferentes *stakeholders*, que concederão coerência e consistência aos resultados. Uma vez que este conceito é introduzido neste contexto, surge o seguinte mapa:

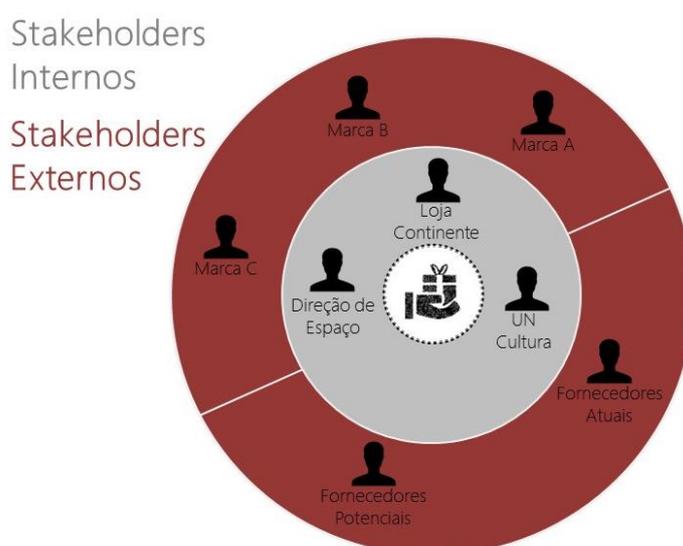


Figura 5 - Mapa Stakeholders Giftware

Cada um dos *stakeholders* acima mencionados tem um papel significativo neste projeto. Nos próximos pontos é possível perceber de que forma cada um deles afeta ou é afetado pelo projeto. É de salientar que estes *stakeholders* são especificamente apontados nesta fase do projeto (ver figura 4), pelo que numa fase posterior, poderão ser mais.

4.3 Observação não-participante

Com a crescente competitividade empresarial, o uso de instrumentos que permitam aprofundar o conhecimento do mercado envolvente e assim, encontrar vantagens competitivas, é cada vez mais frequente. Após o levantamento dos *stakeholders* envolvidos neste tema, a observação não-participante permite aprofundar o conceito, através das características dos seus *players*. Neste método, o investigador observa a partir do “exterior”. A definição dos dados a detalhar parte das dimensões apontadas como integrantes do conceito giftware.

Os “participantes” deste método são então *players* giftware, e a observação é realizada em duas fases, para uma apresentação mais clara da informação. Numa primeira fase o objetivo é identificar os principais *players* giftware a operar em Portugal, através da identificação da sua estratégia, e numa segunda fase, ir um bocadinho mais longe, evidenciando características da gama de produtos, os segmentos, os *price points*, o layout da loja e os canais de distribuição. Para ambas as fases foram considerados dois canais: a loja física e a loja/plataforma online.

Na estimativa do mercado de giftware em Portugal, é inevitável cruzar diversas fontes de informação, dada a dificuldade de definição acima mencionada. Por isto, não é possível garantir uma enumeração exaustiva dos *players*. Apesar do giftware estar a começar a ganhar o seu espaço em diversas superfícies, a expressão não é suficientemente significativa para sustentar o desenvolvimento do conceito.

Neste caso as dimensões a observar estão cingidas a espaços, pelo que os limites da análise foram automaticamente definidos. Após a identificação dos *players* a contemplar e consequente definição do cenário a observar, foram analisadas três lojas com propostas de valor semelhantes ao que se pretende desenvolver. A informação foi recolhida sob forma de notas escritas.

Após esta primeira forma de contato com a realidade em estudo, o envolvimento do investigador propicia a passagem a uma nova fase, a observação focada. Nesta etapa, a observação física é complementada pela virtual. Depois da aproximação inicial, a observação netnográfica começa a ajudar a desvendar alguns conceitos. Começa-se por identificar a estratégia, de uma forma sumária, e depois é exposto um maior nível de detalhe – observação selecionada. Esta exploração de determinados elementos que compõem o conceito por intermédio de cada um dos *players* em análise, permite não só descobrir as ameaças competitivas, mas principalmente as oportunidades. A tabela 1 apresenta um breve resumo da recolha de dados realizada através destes três *players* giftware, exposta de uma forma mais exaustiva no anexo A.

Tabela 1 - Recolha de dados inserida na observação não-participante

	Marca A	Marca B	Marca C
Estratégia Identificada	Grande aposta no design e nos produtos criativos, que levam a uma experiência de compra divertida e surpreendente. Os artigos vendidos nas lojas Tiger estão associados à compra por impulso.	Especialização na categoria de GIFT. Alguns artigos em saldos e remarcações durante todo o ano.	Grande aposta na variedade de produtos e foco predominante na bijuteria e acessórios. Campanha contínua "Leve 3 pague 2".
Gama	Vasta gama de artigos GIFT e para casa com forte incorporação de design, num ambiente divertido e agradável	Acessórios, presentes e artigos de decoração originais, com especial enfoque na categoria GIFT	Grande variedade de acessórios femininos, para crianças e jovens mulheres.
Segmentos	Lar, Crianças, Escritório, Dia-a-Dia e Básicos	Presentes, Gadgets, Criança, Escritório, Complementos, Banho, Casa e Sazonal	Bijuteria, Acessórios, Cabelo, Maquilhagem, Crianças, Marcas e Tecnologia
Perceção Preço	Baixo: preços muito acessíveis	Baixo: preços muito acessíveis	Médio: preços acessíveis
Layout	O layout "obriga" o cliente a passar por todos os produtos disponíveis na loja. As ilhas centrais têm produtos ao nível dos olhos e das mãos.	As paredes estão forradas a blisters, de cima a baixo. Bastante espaço para circulação. Zona central da loja com todos os produtos a 3€.	As paredes estão forradas a blisters, de cima a baixo. Loja com pouco espaço para circular, uma vez que tem vários expositores, ao nível dos olhos, no corredor central da loja.
Canais Distribuição	Lojas físicas	Lojas físicas	Lojas físicas e online

4.4 Entrevista semiestruturada

Depois da observação acima mencionada, surge a necessidade de alargar ou retificar alguns aspetos da problemática em estudo, através da perspetiva de possíveis clientes giftware. A entrevista semiestruturada surge assim nesta pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no Continente do Gaiashopping. A seleção do local não é feita aleatoriamente, deve-se ao facto deste estabelecimento ser um dos locais onde a Sonae MC pretende integrar esta categoria, tendo já colocado alguns artigos, para constatar a adesão dos clientes. Para assegurar a saturação teórica, a recolha de dados é executada em diferentes períodos, durante um dia da semana (sexta-feira, 15 de Abril) e um dia de fim-de-semana (sábado, 16 de Abril).

Apesar de ter sido delineado um intervalo relativo ao número de entrevistas a efetuar, entre 15 e 20, este poderia sofrer alterações, tendo em conta os dados obtidos no decorrer da pesquisa, acabando por se verificar um total de 19 entrevistas. O objetivo do investigador não é uma captação representativa de todas as possíveis variações, mas um conhecimento mais profundo do fenómeno em estudo, contribuindo para o desenvolvimento do assunto.

O guião da entrevista (ver anexo B) é elaborado tendo em atenção o propósito principal da escolha deste método: perceber como é que a categoria giftware é percecionada pelo consumidor. Para tal, o guião é aberto e flexível, não ambiciona verificar hipóteses pré-estabelecidas.

O investigador opta por gravar as entrevistas em formato áudio, para assegurar a qualidade não só da recolha, mas também da análise. A gravação de áudio, decorrente das 19 entrevistas, consiste em 3 horas e 32 minutos, o que dá uma média de 10 minutos e 48 segundos por pessoa entrevistada.

Através do consentimento informado (anexo B), é transmitido ao inquirido que toda a informação recolhida é estritamente confidencial e será utilizada simplesmente no âmbito do estudo. A participação não inclui, em nenhum momento, a recolha de informação pessoal do

cliente. Esta participação é voluntária pelo que poderia ser interrompida a qualquer momento. Nesse caso, toda a informação recolhida nessa entrevista seria inutilizada. Consequentemente, a informação de dois dos inquiridos não é utilizada nesta pesquisa.

No início da entrevista é pedido ao inquirido que se coloque totalmente à vontade e que se expresse de uma forma tão completa quanto possível, não havendo respostas certas ou erradas. É referido ainda que o entrevistado poderia interromper a conversa sempre que necessário, para esclarecimentos em caso de dúvida ou para completar alguma ideia exposta numa questão anterior, especificando a qual se refere.

A primeira etapa deve partir do cuidado por compreender o contexto em que o método está integrado, através da formulação de perguntas que o possibilitem. Desta forma, a entrevista foi introduzida com questões tais como, “O que o/a traz ao supermercado?”, “Que tipo de compras costuma fazer?” e “O que é importante para si quando procura um presente para alguém?”. Num segundo momento, e após a informação que emerge no ponto anterior, surgiu a necessidade de desenvolver questões que permitissem constatar que perceção tem o indagado relativamente aos principais *players* da categoria e ao preço que estaria disposto a pagar por estes produtos. O tópico que se seguiu é marcado pela imprescindibilidade de conhecer os atributos do produto e até do espaço, que levam a pessoa entrevistada a realizar uma compra por impulso, e ao mesmo tempo, compreender o local para onde o cliente se dirigirá intuitivamente ao procurar um destes artigos. Uma vez que este projeto ambiciona perceber como é que a experiência/serviço pode potencializar a categoria, a entrevista foi utilizada para verificar se essa matéria era igualmente valorizada pelo participante. Todas as entrevistas terminaram com a possibilidade de o inquirido completar o que tinha respondido, questionando-o se queria acrescentar alguma coisa ao que tinha mencionado.

Resumidamente, a entrevista foi desenvolvida de acordo com 4 temas chave, que procuravam responder a determinados objetivos (ver tabela 2).

Tabela 2 - Temas-chave e respetivos objetivos – Entrevista semiestruturada

Temas Perguntas	Objetivos
Conceito Giftware	Perceção do conceito
	Segmentação desejada
	Perceção do preço
	Identificação dos players
	Impacto na superfície de retalho
Produto Giftware	Caraterísticas dos produtos-presentes
	Caraterísticas dos produtos que condicionam a compra por impulso
Servicescape	Caraterísticas do espaço
	Determinação espaço em loja
	Exposição dos produtos
Experiência de Compra	Variáveis que determinam a experiência
	Impacto da experiência no conceito

4.4.1 Caraterização da Amostra

As questões introdutórias da entrevista foram utilizadas para caraterizar os padrões de consumo dos entrevistados. Os entrevistados deslocam-se regularmente ao supermercado e apesar de terem surgido diversos hipermercados nas respostas, o Continente surge dezassete vezes. Além do hipermercado da Sonae MC, os entrevistados referiram também que costumam ir ao Pingo Doce, Lidl, Jumbo, Minipreço e Intermarché. Relativamente ao tipo de produtos que procuram nestas superfícies, surgiram os produtos alimentares, com um peso dezassete no número de respostas, produtos de higiene, de limpeza, de papelaria, para animais de estimação, para a casa, sendo que estes dois últimos se verificam menos frequentes.

Tendo em consideração a frequência com que o consumidor visita o Continente, as respostas variam entre uma vez por mês e duas vezes por semana. Apesar desta discrepância, analisando as respostas numa perspetiva de comparação, é possível afirmar que o tipo de consumidor é relativamente homogéneo, uma vez por mês realiza uma compra de maior volume. Quando confrontados com a caraterização dessas visitas, surgiram adjetivos como concretas, necessárias, eficazes e rápidas.

4.4.2 Codificação e Análise da Informação

Tendo sido realizada uma recolha de dados em conformidade com a GT, neste processo há duas etapas bem marcadas de análise e codificação da informação, subsequentes às metodologias de observação não participante e entrevista semiestruturada, bem como a manifestação de noções teóricas que se dão no decorrer de todo o processo.

Para apoiar estas etapas, o Microsoft Excel foi uma ferramenta estrutural, usada em paralelo durante a fase da metodologia. Este software tem flexibilidade suficiente para suportar a codificação constante que foi sucedendo no projeto e ao mesmo tempo, um nível de organização que facilita a fundamentação dos conceitos que vão emergindo.

Estas categorias são analíticas, não tendo tanto como propósito principal a descrição, interpretam os dados transmitidos relativamente a determinado fenómeno. As categorias surgem da informação transmitida e são apontadas numa fase anterior a esta análise. Na observação não-participante, a codificação aberta, estimulou a constante criação de novos códigos e ou a fusão com códigos emergentes, mas não foram executadas as três fases propostas pela GT, visto que não houve necessidade de executar a sua fase seletiva.

Já a fase das entrevistas, que partiu das categorias desvendadas pela observação através da codificação, começou pela transcrição das entrevistas no Microsoft Word. Esta transcrição concede uma perspetiva vertical, cada entrevista analisada per si. Mais do que esmiuçar cada categoria, esta perspetiva dá a conhecer a população em estudo, através das suas respostas. Mas este método convida também à análise dos dados horizontalmente. A riqueza da análise está na segunda opção, na comparação da resposta de cada entrevistado em determinado tópico, na interpretação horizontal (Bardin, 2009). É aqui que regressa a interpretação em Excel.

Neste estágio, aparecem novas categorias, que se juntam às anteriores, mas introduz-se similarmente a descrição de cada tópico, que fundamenta o conceito. Na tabela 3 são apresentadas as categorias e subcategorias que surgiram da codificação e análise da informação.

Tabela 3 - Árvore de Codificação da categoria Giftware

Categoria	Fontes
Conceito Giftware	
Perceção Conceito	
Presentes	4
Brindes	1
Perceção Preço	
10 €	7
15 €	3
20 €	2
Identificação <i>Players</i>	
Tiger	10
Ale-Hop	2
Bairro-Arte	1
Papelarias	1

Makenotes	1
Note!	1
Produto Giftware	
Caraterísticas Produto-Presente	
Valor Beneficiário	10
Originalidade	3
Caraterísticas Produto-Compra por Impulso	
Design	11
Necessidade Latente	1
Valor Emocional	3
Caraterísticas Produto-Presente e Produto-Compra por Impulso	
Preço	15
Qualidade	12
Utilidade	9
Valor Consumidor	5
Diferenciação	5
Servicescape	
Caraterísticas Espaço	
Variedade Produtos	6
Ambiente Acolhedor	6
Decoração	7
Bem sinalizado	1
Música	2
Iluminação	3
Cores	1
Limpeza/Organização	10
Efeito Surpresa	1
Circulação de Pessoas	1
Layout	7
Espaço em Loja	
Papelaria	8
Livraria	4
Publicações	2
Brinquedos	3
Entrada	3
Alimentar	3
Têxtil	2
Casa	2
Higiene	1
Exposição dos Produtos	
Segmentação do Espaço	1
Disposição dos Artigos	7
Experiência de Compra	
Variáveis que determinam a Experiência	
Apoio ao Cliente	7
Troca/Devolução	1
Oferta/Novidade	2
Emocional	2
Impacto da Experiência no Conceito	

Compra por Impulso	2
Fidelização Clientes	4

Estas são então as dimensões identificadas na pesquisa qualitativa, que orientarão o próximo capítulo.

5 Desenvolvimento da nova proposta de valor

Neste tópico, os dados recolhidos são objeto de análise de conteúdo, procurando interpretar a informação recolhida. Os dados não são registados rigorosamente como são transmitidos, a informação é interpretada. O principal intuito é definir as dimensões do conceito, utilizando a sua revisão bibliográfica e metodológica como fonte de fundamentação. A metodologia qualitativa permitiu a tomada de consciência de dimensões e aspetos deste problema que o investigador não atingiu espontaneamente, e por outro lado, evitou a formulação de falsos problemas, partindo de pressupostos ou pré-noções. Por intermédio da GT, os dados foram moldados e reformulados à medida que a pesquisa foi avançando, mas o método forneceu uma ferramenta para apoiar a recolha, não providenciou uma compreensão automática, nem garante um bom resultado (Charmaz, 2006).

Durante as entrevistas, o conceito giftware manifestou-se como produtos para presentear alguém, a preços acessíveis, originais, diferenciadores e que levam a uma compra impulsiva. Esta definição vai ser explorada durante os próximos tópicos, através da descrição dos elementos constituintes do conceito: o produto, a segmentação, o preço, o servicescape e a experiência de compra. A proposição de valor não deve partir da opinião do retalhista em relação ao que o cliente procura, mas sim dos inputs do público-alvo (Frow et al, 2014). Assim, as entrevistas semiestruturadas providenciaram os inputs necessários para a construção de uma boa proposta de valor para os clientes.

A introdução desta categoria no mercado pode ser uma forma dos retalhistas servirem os seus clientes da melhor forma, destacarem-se num ambiente altamente competitivo e simultaneamente, fazerem crescer o negócio, mantendo a lealdade dos clientes, questões expressas na revisão da literatura como cruciais na orientação do negócio, segundo Berman e Evans (2009).

Na sequência da afirmação de Luís Moutinho, “*na Sonae MC procurámos sempre estar ao lado das famílias através de uma atividade promocional geradora de poupanças efetivas, ao mesmo tempo que assegurámos a oferta mais completa e lançámos novos produtos e serviços*”, expressa no primeiro capítulo, esta categoria manifesta-se como geradora de reinvenção no retalho. O consumo está presente em todas as culturas e as alterações dos perfis de consumidores, obrigam a uma atuação permanentemente atualizada dos *players* que operam mercado (Accenture, 2015). Paralelamente, tal como referido no estudo da IBM, o objetivo principal do retalhista para ser bem-sucedido é arranjar formas de atrair os *millennials*. Estes são os *shoppers* considerados público-alvo a atingir pelo retalho nos próximos anos e são consequentemente, os consumidores na mira do giftware.

O desafio deste capítulo é demonstrar que é possível alcançar produtos diferenciadores, com utilidade, a preços baixos, vivendo uma boa experiência de compra, e vai ser desenvolvido com exemplos concretos nos próximos tópicos. A exploração do tema almeja verificar as tendências apontadas pelo Kaizen (2015) como caraterizadoras do mercado em análise.

5.1 O produto Giftware

Conforme indicado no estudo “*Retail 2020: Reinventing retailing – once again*” (IBM, 2012), o retalhista deve investir na construção e manutenção de uma marca forte e competitiva. Este é o ponto de partida para a construção da estratégia da nova proposta de valor. No mercado de distribuição retalhista, ser detentor de uma marca que fornece produtos únicos é fundamental

para se diferenciar. Durante a entrevista, quando questionado se gostaria de resolver uma situação, como comprar um presente para alguém, no supermercado, um dos entrevistados referiu:

“Sim [...] Coisas que, normalmente, sei que não encontro num supermercado com a qualidade e variedade desejadas.”

Entrevista F

Este tipo de produtos pertence a uma categoria emergente, tal como foi mencionado na revisão literária. Fazendo a tradução literal desta palavra, é referida como um produto utilizado para presentear alguém (Cambridge Business English Dictionary, 2016). Nesta investigação, não há uma supressão desta definição, mas sim um enriquecimento da mesma. Os dados recolhidos, relativos às características valorizadas na compra de um presente para alguém ou na compra por impulso, foram interpretados e dão origem aos atributos que descrevem o produto neste projeto. É de salientar que a primeira perceção destas propriedades, parte dos produtos vendidos pelos *players* em análise. Os produtos da marca A, B e C, *stakeholders* identificados na figura 4, determinaram algumas características que descrevem este tipo de produtos.

Tabela 4- Árvore de Codificação do Produto Giftware

Produto Giftware	
Caraterísticas Produto-Presente	
Valor Beneficiário	10
Originalidade	3
Caraterísticas Produto-Compra por Impulso	
Design	11
Necessidade Latente	1
Valor Emocional	3
Caraterísticas Produto-Presente e Produto-Compra por Impulso	
Preço	15
Qualidade	12
Utilidade	9
Valor Consumidor	5
Diferenciação	5

A descrição do produto parte de características que o entrevistado destaca num produto cujo destino é presentear alguém e de características do produto apontadas como favorecedoras da compra por impulso. A tabela 4 divide estas características, permitindo ao leitor compreender quais foram mencionadas em ambos os casos, ou simplesmente num deles.

Ao oferecer um presente a alguém, é valorizado o beneficiário do presente, ou seja, os participantes procuram no produto, características da pessoa presenteada. Govers e Schoormans (2005) denominam essas características de personalidade do produto, que tem uma influência positiva na preferência do consumidor.

“Encontrar algo que me encante, mas que tenha a ver com a pessoa presenteada [...]”

Entrevista I

A originalidade/criatividade é outro dos atributos dos produtos giftware valorizado pelos participantes. Apesar de não ser a particularidade que mais se distinguiu nas entrevistas, tendo sido mencionada explicitamente por três pessoas, a originalidade expressa-se através de algumas das outras características que foram surgindo, como o design ou a diferenciação.

“Que seja original e que tenha a ver com a pessoa. Normalmente procuro coisas divertidas.”

Entrevista H

Ao introduzir um produto no mercado de retalho, as necessidades latentes dos consumidores devem ser consideradas. Nesta necessidade que está escondida ou disfarçada, o fator emocional pode ser o grande impulsionador da compra.

“[...]de facto isto era um problema que eu tinha, mas nem tinha pensado que era um problema porque não sabia que havia solução. Isto é tão barato e vai facilitar qualquer coisa na minha vida que vale imenso a pena [...]”

Entrevista D

Este valor emocional do produto, é um dos motivos pelos quais os participantes se sentem atraídos a realizar uma compra por impulso. Tal como referido na revisão literária, as emoções positivas que o consumidor associa ao produto, fazem-no sentir uma súbita vontade de o comprar. Assim, faz sentido para o investigador, considerar os aspetos relacionados com este tipo de compra, como descritivos do giftware. Na afirmação da entrevista D, é possível compreender como o preço baixo (e as emoções implícitas para o consumidor em causa nesse preço) é assumido como criador da necessidade.

“[...] São presentes acessíveis, que dão para várias idades, úteis e muito atrativos em termos visuais.”

Entrevista Q

O produto giftware, ao ser introduzido no mercado, permite ao retalhista atingir uma vantagem competitiva. Essa vantagem deve-se ao design (Roy e Riedel, 1997), propriedade evidenciada por 11 pessoas nas entrevistas como impulsionadora da compra e na afirmação acima, descrita como produto atrativo em termos visuais. Hoje em dia, é difícil diferenciar os produtos com base nas suas funções e/ou qualidade, e o significado simbólico associado ao design torna-se uma nova forma do consumidor o fazer (Govers e Schoormans, 2005).

“[...] Acabo muitas vezes por comprar coisas que não precisava para mim, não precisava mas crio rapidamente essa necessidade de uma forma inconsciente. Arranjo logo utilidade para aquele produto só para ter uma desculpa para o comprar.”

Entrevista S

Produto útil mas único, é a forma como alguns entrevistados descrevem os elementos que compõem esta categoria. No entanto, é assumido também que esta é uma área a explorar pelo conceito, uma vez que o fator utilidade nem sempre se verifica. Os participantes consideram-se inclusivamente dispostos a pagar mais por um produto se este tiver utilidade. Durante as entrevistas, estes atributos surgem também aliados à qualidade.

“Qualidade, utilidade, se me será muito ou pouco útil, e preço.”

Entrevista F

Em doze afirmações dos participantes, foi possível perceber que a relação qualidade-preço está constantemente em consideração na aquisição destes produtos.

Apesar de ser apontado como um produto para presentear alguém, é perceptível através das respostas dos participantes, a importância do valor do produto para o indivíduo que o está a adquirir. Os clientes distinguem o produto considerando o seu envolvimento racional ou emocional na intenção de compra (Rossiter e Percy, 1987).

“O design, o preço, o facto de já ter ouvido falar do produto e a curiosidade de experimentar.”

Entrevista E

Assim sendo, o gestor comercial da categoria, integrado no *stakeholder* UN Cultura (ver figura 4), deve ter em conta as características acima mencionadas ao criar a gama de produtos. Na figura 5 está um exemplo de um produto introduzido no mercado (*stakeholder* fornecedor atual – figura 4).



Figura 6 - Produto Giftware

Este produto tem utilidade diária, uma vez que é composto por uma caneca, uma colher e ainda um saquinho de chá. A utilidade foi uma característica denotada como uma oportunidade a explorar nesta proposta de valor, na fase das entrevistadas. A possibilidade de comprar 3 em 1, permite diferenciar-se relativamente a outros produtos que estejam no mercado.

A frase *Today is a good day*, confere a possibilidade de o consumidor transmitir uma mensagem através do objeto à pessoa presenteada, e simultaneamente, o valor emocional que o produto carrega, leva o cliente a escolher aquele produto especificamente, e não outro.

O preço estipulado para o produto ser vendido no mercado, 4€, é considerado acessível, podendo ser aqui relacionado, tal como aconteceu nas entrevistas, como portador de boa qualidade-preço.

Apesar dos elementos constituintes do “kit” serem objetos banais, a originalidade com que foram combinados, e o design do produto e da embalagem, concedem ao produto o fator diferenciação.

5.2 Segmentação

A segmentação é um dos meios que reflete o posicionamento, tal como referido na revisão literária. Depois do preço, é a segunda ferramenta que melhor define o posicionamento do conceito (Mulhern, 1997). Cada segmento deve ir de encontro ao target que o retalhista pretende atingir. Mulhern (1997) afirma que a segmentação afeta diretamente o comportamento de compra. Um dos participantes refere-a inclusivamente como uma questão de relevo, uma vez que facilita a escolha do consumidor na loja, tema que será oportunamente desenvolvido no tópico do servicescape, na disposição dos artigos em loja.

O mercado giftware é muito diversificado e fragmentado, pelo que se torna essencial uma boa definição dos segmentos que o conceito pretende atingir. Para a proposta de valor ganhar significado no mercado do retalho, opta-se pela segmentação apresentada na figura 6.



Figura 7 - Segmentação da categoria Giftware

A segmentação parte dos inputs recebidos nas entrevistas, em que os participantes não só transmitiram que tipo de produtos gostariam de encontrar nesta categoria, como apontaram oportunidades neste mercado.

No segmento da Casa & Decoração, tal como referido anteriormente, há uma distinção pouco clara entre giftware e *homeware*. Para os participantes da entrevista, um aspeto que os distingue é o preço.

“Também já comprei algumas coisas para casa nestas lojas, por causa do preço oferecido.”

Entrevista B

Esta afirmação refere-se a um dos *players* giftware. Os inquiridos demonstram que procuram este tipo de produtos para presentear alguém e que lhes agrada a ideia de encontrar produtos para casa e decoração com um bom design a preços acessíveis.

“[...]Faz falta a possibilidade de comprar produtos (de papelaria), por um lado menos infantis e por outro menos cliché.”

Entrevista A

Os participantes expõem a sua vontade de encontrar materiais de escritório inovadores. Comentam que a oferta nesta categoria é vasta, mas pouco atraente. A localização da loja de retalho generalizado, onde os entrevistados manifestaram que procurariam esta categoria, vai de encontro a este segmento, tal como se verificará mais à frente.

Relativamente à tecnologia, os gadgets inovadores e os acessórios para equipamentos tecnológicos, como por exemplo capas de telemóvel, foram apontados como produtos procurados nos *players* existentes.

O segmento dos acessórios é considerado uma oportunidade, não só pela sua abrangência, mas também porque no contexto de retalho generalizado, consegue ser diferenciador. O objetivo desta subcategoria é incluir artigos com utilidade no dia-a-dia e até de festa.

Ao contrário dos outros segmentos, o sazonal é muito determinado pela época do ano. Este tipo de produtos pode ser condicionado pelas estações do ano, Páscoa, dias comemorativos de carácter mais comercial, como o Dia dos Namorados, Dia da Criança, Dia dos Amigos, entre outros, mas a época de Natal é a que se destaca nas respostas dos participantes, não só pelos artigos de decoração dessa quadra, mas principalmente pelo elevado volume de presentes que se trocam nessa altura.

“[...] especialmente no Natal. Procuo produtos engraçados, originais, baratos, geralmente nem olhando muito à sua qualidade.”

Entrevista B

Por fim, a escolha pelo segmento infantil, deve-se à necessidade que os participantes sentem de recorrer a produtos para criança, que não só brinquedos. Esta é também uma zona da loja onde os entrevistados procurariam a categoria.

5.3 Preço

O preço é referido por muitos dos entrevistados, em diversas perguntas, como um fator de relevância. Quando questionados sobre o que valorizam quando procuram um presente para alguém, doze pessoas referiram o preço, tendo sido mesmo o atributo do produto mencionado mais vezes.

Relativamente ao valor que estariam dispostos a pagar por um produto giftware:

Tabela 5 - Árvore de Codificação da Perceção do Preço

Categoria	Fontes
Perceção Preço	
10 €	7
15 €	3
20 €	2

Apesar de haver participantes dispostos a pagar até 20€ por um destes produtos, 10€ é o valor mais unânime. No entanto, esta dimensão é variável, sendo considerados o tipo de produtos, a qualidade e o design, características condicionantes na definição destes valores.

“Entre 1 a 10 euros para coisas mais standard e até 15 euros para presentes mais elaborados”

Entrevista D

Os montantes referidos vão de encontro aos preços praticados pelos *players* giftware, cujo valor a pagar por um destes produtos foi percecionado como acessível e muito acessível, conforme discriminado no anexo A – *price points* por tipologia de artigo.

Nas entrevistas, este aspeto foi também relacionado com a compra por impulso, característica apontada como fortemente correlacionada com o conceito. Tal como referido anteriormente, quando questionados relativamente às características do produto que mais atraem o consumidor, treze dos entrevistados referiram o preço.

“Tento não fazer compras por impulso, mas quando o faço é porque a relação qualidade-preço me atraiu.”

Entrevista N

Uma característica associada frequentemente ao preço foi a utilidade. O consumidor diz-se disposto a pagar mais por um produto giftware, se o considerar útil, tal como foi referido na descrição do produto.

Em suma, o preço por produto giftware fica estabelecido entre 1€ e 20€ e é definida a estratégia de preços redondos. Wadhwa e Zhang (2014) sugerem que os preços arredondados devem ser usados para compras orientadas pelos sentimentos, que tornam a experiência de compra positiva. Os retalhistas podem beneficiar da utilização da estratégia mais correta para cada categoria de produtos.

5.4 Servicescape

Além da relevância da definição de uma boa estratégia, a IBM (2012) propõe no mesmo estudo mencionado acima, que os retalhistas utilizem a loja como arma competitiva. Os consumidores têm que se sentir motivados a visitar determinada loja em detrimento das outras, independentemente da conveniência das outras alternativas.

Da análise dos dados da observação não-participante e da entrevista surgiram as seguintes informações.

Tabela 6 - Árvore de Codificação do Servicescape

Categoria	Fontes
Servicescape	
Caraterísticas Espaço	
Variedade Produtos	6
Ambiente Acolhedor	6
Decoração	7
Bem sinalizado	1
Música	2
Iluminação	3
Cores	1
Limpeza/Organização	10
Efeito Surpresa	1
Circulação de Pessoas	1
Layout	7
Espaço em Loja	
Papelaria	8
Livraria	4
Publicações	2
Brinquedos	3
Entrada	3
Alimentar	3
Têxtil	2
Casa	2
Higiene	1
Exposição dos Produtos	
Segmentação do Espaço	1
Disposição dos Artigos	7

Tendo em conta estes dados, e uma vez que esta proposta de valor é desenvolvida num cenário de retalho generalista, torna-se pertinente percorrer os seguintes aspetos neste tópico: as caraterísticas do espaço valorizadas pelos consumidores, o espaço em loja e a exposição dos produtos.

Para perceber as caraterísticas do espaço mais valorizadas na experiência de compra, o guião da entrevista lançou essa questão sobre o consumidor. Segundo os entrevistados, as particularidades dos espaços apresentadas na tabela 6, impulsionam a decisão de compra.

A limpeza/organização da loja surge como um elemento muito apreciado, surgindo 10 vezes nas respostas da entrevista, apesar de se salientar o facto de esta caraterística não ser levada ao extremo, acabando o cliente por não querer pegar no artigo para não o desarrumar.

“Visualmente apelativo, com movimento, confortável e descontraído.”

Entrevista A

Sete pessoas referiram a decoração (*“visualmente apelativo”*), relacionando-a com o ambiente acolhedor, e o layout, associado a uma boa disposição e variedade de artigos. Para os consumidores, são também valorizadas caraterísticas como a segmentação, a música, a iluminação, as cores e a quantidade de pessoas na loja.

O layout surge primeiramente, como ferramenta estratégica neste estudo, na observação não-participante, e a entrevista semiestruturada comprova-o. Na marca A, por exemplo, é de salientar a direção única para circular na loja, que obriga o cliente a passar por todos os produtos. Este facto é apresentado também na revisão literária como um caso de sucesso, através das lojas IKEA. O esquema da loja é também no primeiro método relacionado com a disposição dos artigos: as ilhas centrais têm produtos ao nível dos olhos e das mãos (*stakeholder* marca A), as paredes estão forradas com blisters de cima a baixo (*stakeholders* marcas B e C). Os participantes na entrevista demonstram valorizar um espaço amplo (tal como se verifica no caso da loja da (*stakeholder* marca B) e sem filas.

Além das características e do desenho do layout, no âmbito do estudo, é pertinente compreender qual seria o espaço mais adequado para colocar a categoria.

“Provavelmente junto aos livros ou artigos de papelaria [...]”

Entrevista B

Tendo em conta um espaço de retalho generalizado, para o qual o estudo surge como proposição de valor, oito dos participantes referem que procurariam a categoria na área da Papelaria, seguindo-se a Livraria, referida por 4. Assim sendo, verifica-se que tal como o projeto ambiciona, faz sentido para o público-alvo que o giftware seja integrado na UN Cultura, que é composta pela Papelaria, Livraria, Publicações, entre outros, tal como foi referido no primeiro capítulo.

Na tabela 6, a disposição dos artigos na loja é outro dos atributos destacados, sendo referida por sete pessoas. Segundo Murray et al (2010), mais do que providenciar a organização, devem-se considerar critérios como a segmentação da categoria, o preço dos produtos, e mesmo as duas características, para facilitar a escolha do consumidor.

Considerando mais uma vez a disposição num espaço de retalho especializado, e o carácter introdutório desta categoria, faz-se a seguinte proposta para exposição dos produtos num Topo:

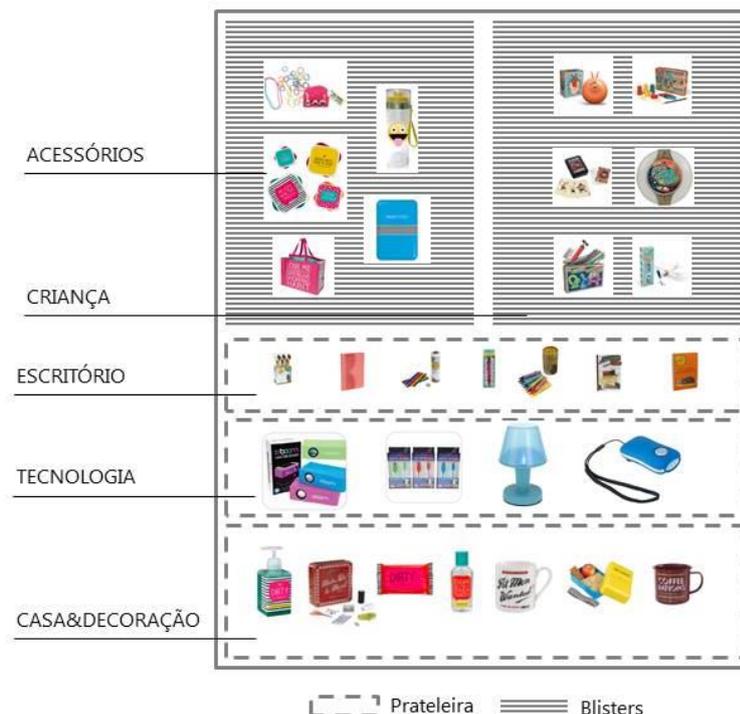


Figura 8 - Protótipo do expositor em loja numa fase inicial - topo

A figura 7 está em conformidade com a segmentação proposta neste capítulo e na organização em causa, é desenvolvida pela Direção de Espaço (*stakeholder* interno – ver figura 4). De salientar que a categoria sazonal não foi considerada porque só se verifica em loja em determinadas alturas do ano. Os expositores são o ponto de contato entre o consumidor e produto, pelo que a adaptação da segmentação ao expositor se torna uma ferramenta estratégica. É aqui que o consumidor toma maior parte das decisões de compra, e essas opções não são muito deliberadas (Mulhern, 1997).

A proposta do topo já foi implementada pelo retalhista numa loja Continente (*stakeholder* interno – ver figura 4), como é possível comprovar na figura 8, exposta abaixo. É de salientar que a introdução desta categoria se encontra numa fase primária, pelo que nem todas as dimensões em estudo foram consideradas na figura infra.

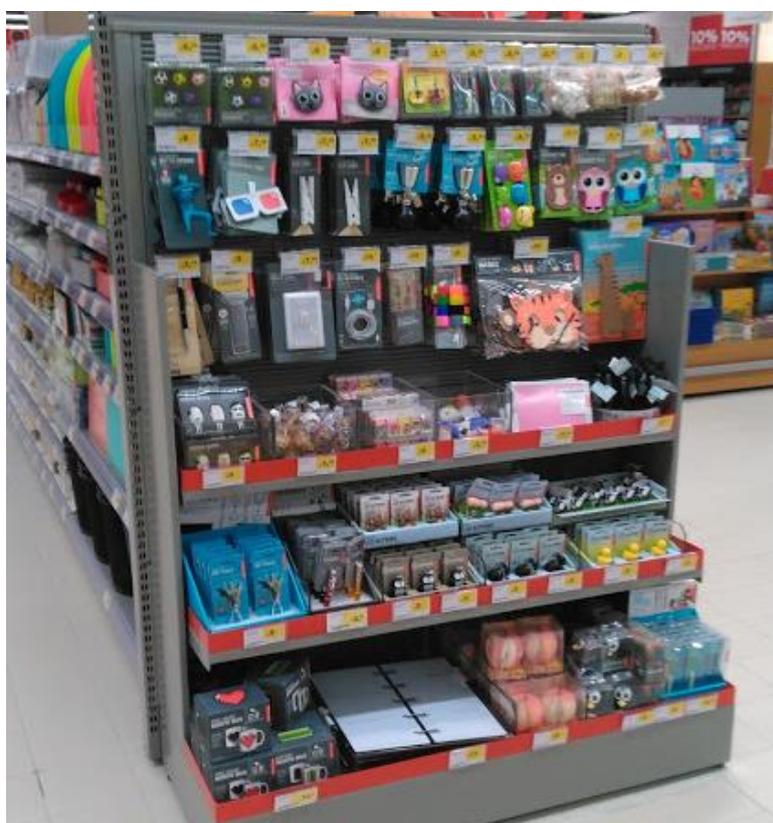


Figura 9 - Topo Giftware implementado numa superfície de retalho

Os entrevistados referem que a falta de inspiração para comprar presentes é um problema com que se deparam frequentemente e que estes produtos poderiam solucioná-lo. Paralelamente, o facto de o retalho generalizado permitir adquirir produtos de diversas categorias num só espaço, salienta a mais-valia da introdução de mais uma categoria. O consumidor passa a resolver também aqui questões como comprar um presente para alguém.

“Considero que o Continente tem vindo a ter cada vez mais produtos que poderão ser presentes.”

Entrevista H

A afirmação deste cliente confirma a adequação do giftware a este mercado, uma vez que demonstra a abertura dos consumidores para adquirirem presentes nestas superfícies e provavelmente a vontade de terem uma categoria exclusivamente orientada nesta direção.

Para concluir, aplicando o modelo de Bitner (1992) abordado no capítulo 2, com as adaptações mencionadas anteriormente, a figura 9 ambiciona explicar de que forma o servicescape do giftware poderá dar origem a um comportamento de aproximação do cliente, objetivo final da organização, com um exemplo prático. Os dados apresentados na figura são retirados da pergunta doze da entrevista semiestruturada e são exemplificativos.

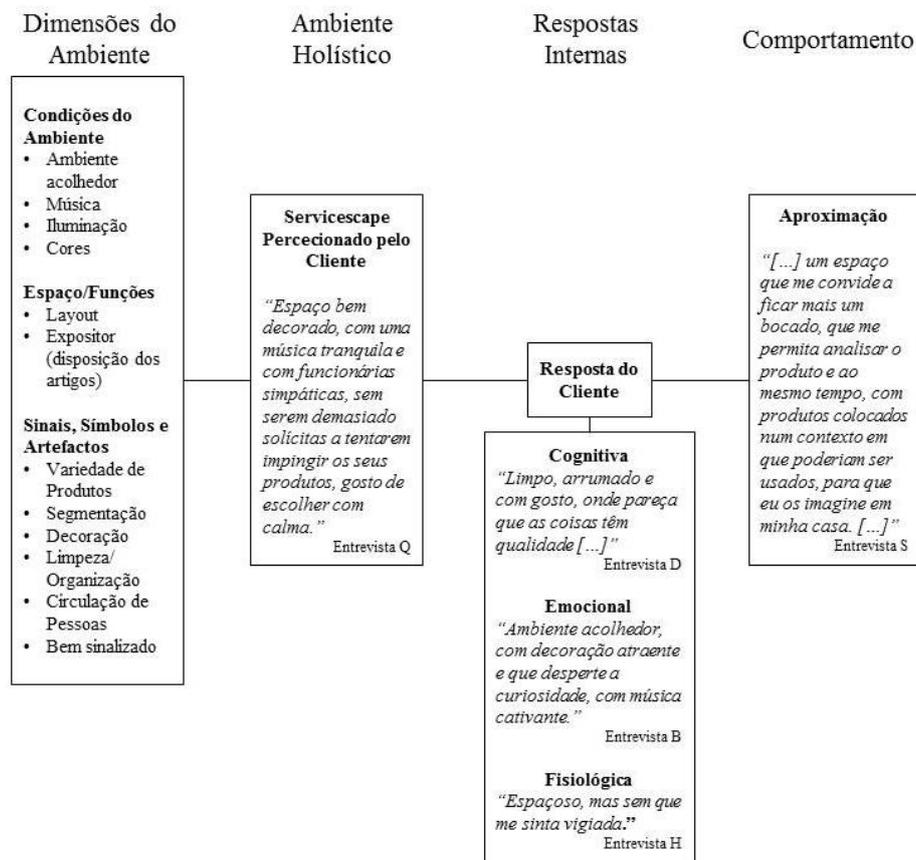


Figura 10 – Servicescape do Giftware (adaptação do modelo de Bitner)

Esta adaptação do modelo de Bitner (1992), permite ao leitor ter uma visão mais abrangente da relevância da componente física no desenvolvimento do serviço, e desperta a possibilidade desta proposta de valor não ficar cingida a um topo numa superfície de retalho generalista, mas vir a tornar-se numa nova insígnia.

5.5 Experiência do Cliente

Os desafios da IBM (2012), no estudo “*Retail 2020: Reinventing retailing –once again*”, surgem novamente como introdutores de uma das dimensões do conceito giftware. Desta vez, este passa por ser criativo na forma de envolver o cliente. Um dos participantes refere que procura num espaço relacionado com este conceito:

“(Um local) onde se pode dar asas à imaginação para comprar um presente”

Entrevista K

Esta afirmação confirma a relevância da exploração desta dimensão nesta proposta de valor.

Tabela 7 - Árvore de Codificação da Experiência de Compra Giftware

Experiência de Compra	
Variáveis que determinam a Experiência	
Apoio ao Cliente	7
Troca/Devolução	1
Oferta/Novidade	2
Emocional	2
Impacto da Experiência no Conceito	
Compra por Impulso	2
Fidelização Clientes	4

No que respeita a dimensão da experiência de compra, os participantes afirmam-na como relevante, determinando-a através de variáveis como o apoio ao cliente (referido por sete pessoas), a possibilidade de troca e devolução, a variedade e novidade da oferta e as emoções. Estas variáveis foram diretamente relacionadas com a compra por impulso, grandemente conectada com o giftware, e a fidelização de clientes, um dos grandes objetivos das organizações, uma boa ou má experiência de compra podem ser determinantes para o regresso à loja.

Tal como no tópico anterior, na experiência do cliente, é pertinente fazer uma adaptação do modelo apresentado na revisão de literatura (ver figura 3). Neste caso, o modelo conceptual de Verhoef et al (2009), torna a estratégia de gestão da experiência mais compreensível. Mais uma vez, foram utilizados excertos das entrevistas, cuja função é meramente exemplificativa.

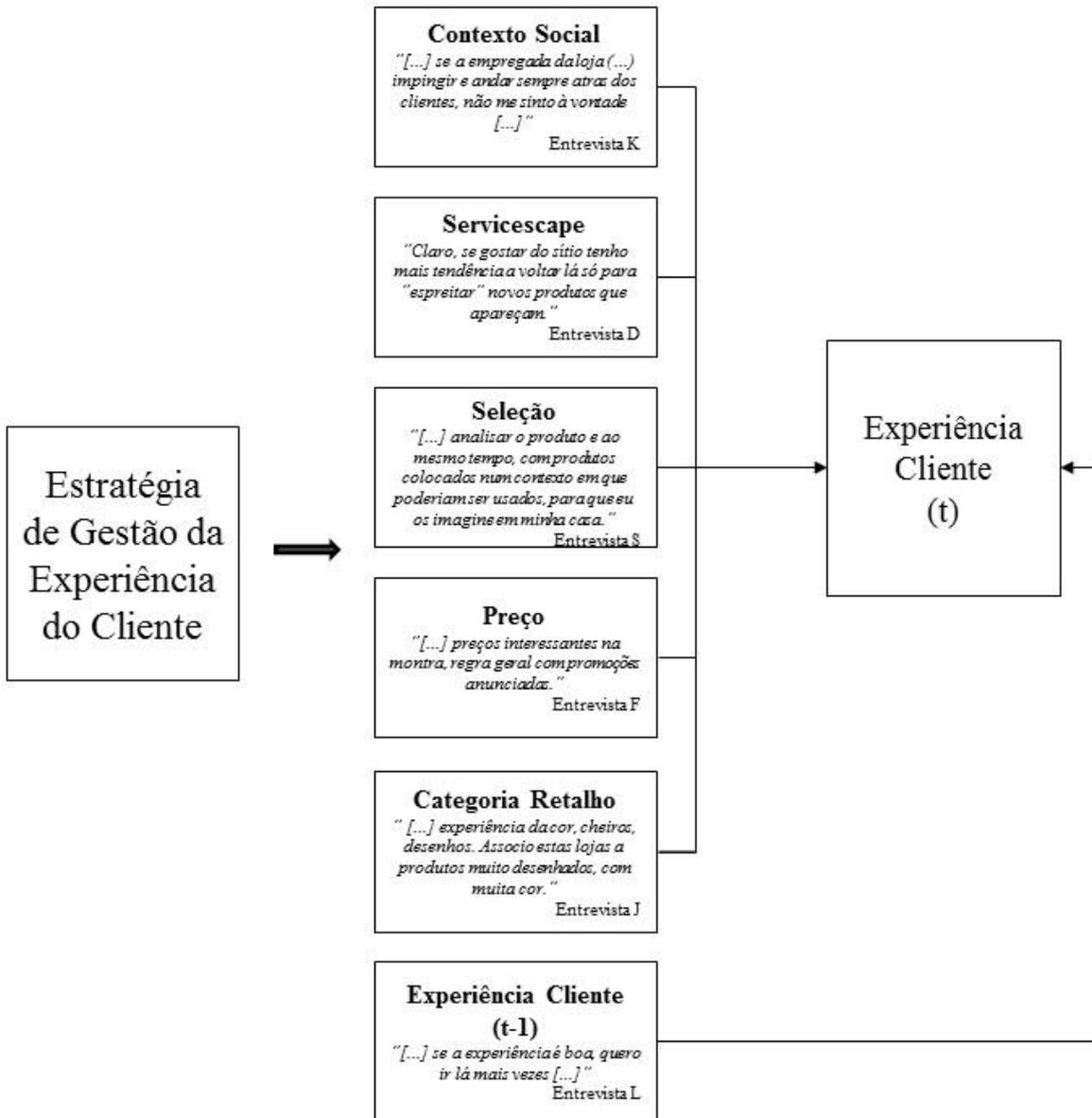


Figura 11 – Experiência de Compra Giftware - adaptação do *Conceptual Model of Customer Experience Creation*, Verhoef et al. (2009)

Através da adaptação do modelo conceptual de Verhoef et al (2009), apresentado na figura 10, é possível ter uma perspetiva prática do impacto das dimensões identificadas na experiência de compra do cliente.

O impacto do contexto social passa pelas situações/pessoas que envolvem o consumidor. Durante as entrevistas, este impacto foi principalmente referido através da variável codificada como apoio ao cliente. Sete participantes referiram que o atendimento por parte do colaborador da loja interfere com a perceção final, positiva ou negativamente, da experiência de compra.

No âmbito deste projeto, opta-se por não explorar a interface do serviço, tal como foi referido na revisão da literatura, pelo que o serviço é desenvolvido através das evidências físicas, no servicescape. Assim sendo, tornou-se mais adequado suprimir e desenvolver o servicescape.

Neste ponto, as dimensões do ambiente, exploradas no tópico anterior, são consideradas características favoráveis a uma experiência de compra bem-sucedida.

As características do produto, apresentadas no subcapítulo 5.1, apresentam os requisitos de seleção tidos em conta neste conceito, interferindo assim com a experiência de compra.

“[...] a experiência de compra que vivo é essencial. Neste tipo de produtos ainda mais, uma vez que tal como disse, eles envolvem emoções. Por isso, vivemos naturalmente uma boa experiência de compra ao adquirir estes produtos.”

Entrevista S

O valor emocional do produto, uma das características referidas como conectadas com este conceito, é um exemplo da integração dos critérios de seleção na experiência de compra. O participante acima mencionado, assume que como os produtos giftware envolvem emoções, a experiência de compra acaba por ser positiva, envolvendo também emoções.

O preço, que também pode ser considerado na seleção sobre determinado produto, neste modelo é destacado pelo impacto que uma campanha ou promoção pode ter na experiência. Apesar de não ter sido mencionado quando os participantes foram diretamente questionados sobre a importância da experiência de compra neste conceito, as promoções foram referidas como uma mais-valia (ver figura 10).

Dado que o canal mais relevante, para a fase em que o projeto se encontra, é a loja, há também aqui uma supressão das experiências em canais alternativos, relativamente ao modelo apresentado na revisão da literatura.

O impacto da marca de retalho sobre a experiência, foi substituído pelo impacto do conceito no retalho. Aqui entra a perceção que o consumidor tem do conceito. As associações que surgem neste elemento, referem-se aos *players* giftware que já estão no mercado, uma vez que o topo (ver figura 8) inserido na superfície de retalho generalizado, ainda não totalmente em conformidade com as dimensões da categoria exploradas neste estudo. Pode-se, portanto, afirmar que o impacto deste elemento sobre a experiência, no momento do estudo, se deve à opinião que os consumidores têm relativamente aos *players* existentes.

Apesar dos últimos parágrafos destacarem vários aspetos que contribuem para a experiência do cliente, esta visão holística, não permite que esta seja analisada individualmente. Todas as vivências num comportamento de compra, que antecederam a experiência em análise, moldam a experiência atual e conseqüentemente, a definição da sua estratégia de gestão como proposição de valor não só para o cliente, mas também para o retalhista.

Após esta análise, é possível concluir a importância da integração das particularidades apontadas na figura 10, a ter em consideração no desenvolvimento deste conceito. No entanto, a acessibilidade do preço, associada a esta categoria, não permite uma exploração exaustiva da estratégia de gestão de experiência do cliente. Apesar de ser um fator de relevância para o cliente, como demonstra a análise acima, no momento da investigação, a competitividade dos preços aplicados na categoria introduzida no retalho generalizado, não permite uma exploração muito aprofundada desta estratégia, cingindo-se aos recursos disponíveis para suportar uma boa experiência de compra ao cliente.

6 Conclusões e Perspetivas de trabalho futuro

A competitividade do mercado exige aos retalhistas a prestação de um serviço com foco contínuo na inovação, alcançando assim vantagens face à concorrência. O aumento significativo dos *players* a operar neste mercado, levou a Sonae MC a ambicionar integrar na sua área de negócio uma nova proposta de valor. Esta proposta ganha forma através do giftware, surgindo como uma oportunidade de cocriação de valor.

Avaliado com um potencial de 114 milhões no mercado português, o giftware foi considerado pelo Kaizen (2015), um conceito pouco explorado. Apesar de já haver algumas lojas especializadas neste conceito, a Sonae MC definiu-o como um nicho de mercado.

A nível teórico, o tema foi desde logo apontado como um conceito emergente, pelo que à revisão da literatura optou-se por juntar alguns pressupostos teóricos. O retalho terá de encarar novos desafios ou até repensar mesmo as suas proposições de valor, e o giftware, afirma-se neste estudo, com uma ferramenta diferenciadora. O tema manifestou-se nesta fase associado à compra por impulso e às emoções. O conceito de *servicescape* assumiu particular relevância nesta fase, no entanto, ofereceu uma perspetiva limitada, pelo que, no âmbito de uma abordagem de engenharia de serviços, tornou-se necessário adotar uma perspetiva mais abrangente, oferecida pelo conceito de experiência do cliente. Este conceito não aspirou desenhar as experiências, mas evidenciou a relevância de proporcionar situações que suportem a cocriação das experiências desejadas pelos clientes.

De um ponto de vista prático, um dos objetivos desta dissertação era determinar de que forma se integraria uma proposta de valor deste género num hipermercado. A construção da estratégia neste projeto é apresentada através do produto, segmentação, preço, *servicescape* e experiência do cliente. O desenvolvimento do projeto em ambiente empresarial permitiu uma aplicação prática do conceito em estudo.

Os produtos de origem local com elevada criatividade e design foram apontados pelo Kaizen (2015), como foco de consumo na atualidade. Das tendências identificadas no estudo desta consultora e de acordo com a informação recolhida na pesquisa qualitativa, é possível descrever os produtos giftware como “criativos, funcionais” e com especial atenção ao “design”, característica mencionada por onze participantes durante a fase das entrevistas. O design impele o consumidor a uma perceção de “qualidade e exclusividade”. A “personalização”, foi também evidenciada, através da importância dos valores, revelados não só para o beneficiário do presente, mas também para o consumidor. Os produtos com “citações e evocação dos sentimentos”, estão na mira dos consumidores giftware, porque permitem transmitir algo sobre si e aos outros.

A variedade de produtos que as superfícies de retalho possuem, torna um desafio constante a escolha da gama giftware. Deve haver uma grande preocupação em distinguir bem as características dos produtos que integram esta categoria das restantes, para garantir que a coesão da imagem do conceito.

A segmentação facilita a tarefa do gestor da categoria nessa seleção dos produtos a incluir na gama. A escolha dos seis segmentos escolhidos, (1) casa&decoração, (2) escritório, (3) tecnologia, (4) acessórios, (5) sazonal, (6) crianças tem por base a satisfação da necessidade

dos clientes, mas os inputs recebidos relativamente a esta questão, permitiram também identificar oportunidades. O mercado giftware é muito diversificado e fragmentado, pelo que se tornou essencial uma boa definição dos segmentos que o conceito pretendia atingir.

O estudo do Kaizen (2015) indica também uma tendência para “segmentos <10€”. No desenvolvimento da categoria, os *price points* são estabelecidos entre 1€ e 20€, sendo que 20€ é o valor estipulado para produtos mais elaborados, fixando-se o preço médio da categoria em 10€. Neste tópico, é de salientar a opção pelos preços redondos, que vem contrariar os preços psicológicos, geralmente praticados nestas superfícies. Esta determinação parte da vertente emocional dos produtos em questão, tendo sido os preços arredondados associados a compras orientadas pelos sentimentos, que tornam a experiência de compra positiva.

Através do modelo de Bitner (1992) foi possível compreender a importância do desenho da componente física do giftware para o envolvimento do cliente. Os aspetos assumidos como determinantes passam pela variedade de produtos, o ambiente acolhedor, a decoração, a sinalização, a música, a iluminação, as cores, a limpeza e organização, o efeito surpresa, a circulação de pessoas, layout e a disposição dos produtos. No que respeita ao espaço em loja, a investigação permite assumir a adequação da introdução da categoria na Unidade de Negócios de Cultura e demonstra ainda a abertura dos consumidores para adquirirem presentes nestas superfícies e provavelmente a vontade de terem uma categoria exclusivamente orientada nesta direção.

Todas as variáveis do servicescape mencionadas acima foram admitidas como tendo impacto na experiência do cliente. A experiência é individual e desenvolve-se mediante o nível de envolvimento emocional, físico, intelectual e até espiritual do consumidor, mas são as interações com os vários elementos físicos que permitem à organização desenhar situações para suportar as experiências desejadas com os clientes. Esta dimensão do conceito giftware, demonstra a magnitude da abordagem de engenharia de serviços, como reforço da proposição de valor entregue ao cliente.

Relativamente à metodologia, observação não-participante e a entrevista semiestruturada revelaram-se bastante adequadas à exploração deste tema. Estes métodos foram um valioso auxiliar para a exploração das dimensões do conceito, tendo provocado a emergência de dados que o investigador não tinha alcançado espontaneamente. A sobrevivência destas superfícies está diretamente relacionada com a capacidade de encontrar respostas no público-alvo, tendo em consideração as suas necessidades e expectativas.

No desenvolvimento deste estudo, surgiram também algumas limitações, nomeadamente o carácter emergente, questão que já foi mencionada anteriormente.

O estudo ambiciona ser utilizado por qualquer retalhista generalizado pelo que, o facto de ter sido desenvolvido na Sonae MC, acaba por se tornar uma limitação. O espaço físico do Continente que esteve sempre na retaguarda, tornou-se uma condição restritiva.

Esta limitação poderá também ter ocorrido ao nível da entrevista, o Continente foi o local onde as pessoas foram interpeladas e ao qual se podem ter cingido. É igualmente de salientar, que este é um ambiente de compras, muitas vezes com alguma pressa (como se pode

confirmar em algumas das respostas à pergunta 3 do anexo A), e isso poderá ter condicionado o nível de detalhe nos feedbacks recebidos em cada questão.

Apesar de este estudo ter desvendado a implementação do conceito no mercado, através da do topo de giftware introduzido no Continente, (ver figura 8) uma vez que o expositor foi colocado uns dias antes do término do estudo, não é ainda possível perceber a adesão desta nova proposta de valor, por parte dos clientes.

Este estudo é acreditado como um desafio introdutório a uma questão que tem ainda muito por explorar, pelo que ficam claramente definidas algumas perspetivas de trabalho futuro. Embora esta proposta de valor tenha sido desenvolvida num conceito de hipermercado já existente, numa futura exploração deste tema, é pertinente perceber de que forma se poderá tornar numa insígnia própria.

Tendo em conta a relevância do servicescape e da experiência do cliente nesta proposta de valor, seria relevante perceber as experiências dos clientes em loja, tendo em conta as dimensões desenvolvidas no capítulo 5. Estas dimensões poderão ser utilizadas como ponto de partida para consequente definição de estratégias de gestão da experiência do cliente. A observação não-participante é um método a propor para a evolução deste tema.

Ainda enquadrado nesta temática como ferramenta de obtenção de vantagem competitiva, se a superfície de retalho desejar focar-se na experiência do cliente, será necessário rever o modelo de negócio, reformulando o processo desenhado previamente, de acordo com os benefícios *core* da experiência, que providenciarão essa diferenciação. Mais uma vez, o modelo de negócio deverá incluir uma estratégia numa perspetiva holística, tendo em conta todas as variáveis apresentadas no modelo conceptual apresentado no tópico 2.5.

A introdução da dimensão das novas tecnologias no conceito giftware, poderá ser outra vertente a explorar numa investigação futura. O modelo Verhoef et al (2009) denota a possibilidade da tecnologia influenciar a experiência do cliente, ainda assim, este foi um aspeto que não foi analisado, pelo que fica aqui o desafio.

Referências Bibliográficas

- Accenture (2015), “Retalho: Onde está e quem é o consumidor?”, Disponível em: https://www.accenture.com/t20150728T060051_w_/pt-pt/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/pt-pt/PDF_2/Accenture-Retail-Where-Who-Consumer.pdf [3 Março 2016]
- Adler, P., Adler, P. (1994), “Observational Techniques”, em Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., Handbook of qualitative research, 377-392. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bardin, L. (2009), “Análise de Conteúdo”, Lisboa, Portugal, Edições 70, LDA
- Barker, R. (1968), “Ecological Psychology: Concepts and Methods for Studying the Environment and Human Behavior”, Stanford University Press
- Berman, B., Evans, J. (2009), “Retail Management: a strategic approach”, 11th edition
- Bitner, M. (1992), “Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees”, Journal of Marketing 57-71
- Cambridge Business English Dictionary, Disponível em: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/giftware> [21 Março 2016]
- Charmaz, K. (2006) “Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis”, Sage Publications Ltd.
- Desrochers, D., Nelson, P. (2006), “Adding consumer behavior insights to category management: Improving item placement decisions”, Journal of Retailing (82)4: 357-365
- Dholakia, N., Zhang, D. (2004), “Online qualitative research in the age of e-commerce: Data sources and approaches”, Forum Qualitative Social Research 5(2): 29
- Edvardsson, B., Enquist, B. and Johnston, R. (2010), “Design dimensions of experience rooms for service test drives: case studies in several service contexts”, Managing Service Quality, 20(4): 312-27
- Elias, A., Cavana, R., Jackson, L. (2002), “Stakeholder analysis for R&D project management”, Blackwell Publishers Ltd 34(2): 301-310
- Forlizzi, J., Ford, S. (2000), “The Building Blocks of Experience: An Early Framework for Interaction Designers”, Conference Proceedings 419-423

- Freeman, R., McVea, J. (1984), “A Stakeholder Approach to Strategic Management”
- Frow, P., McColl-Kennedy, J., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., Brozovic, D. (2014), “Value Propositions: A service ecosystems perspective”
- Glaser, B., Strauss, A. (1967), “The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research”, Chicago, Aldine Publishing Company
- Goulding, C. (2002), “Grounded Theory: A Practical Guide for Management”, Business and Market Researchers, Sage Publications Ltd
- Govers, P., Schoormans, J. (2005), “Product personality and its influence on consumer preference”, *Journal of Consumer Marketing* 22(4): 189-197
- Grayson, R., McNeil, L. (2009) "Using atmospheric elements in service retailing: understanding the bar environment", *Journal of Services Marketing* 23(7): 517 - 527
- IBM (2012), “Retail 2020: Reinventing retailing – once again”, IBM Corporation
- Kaizen (2015) “Análise do Mercado de Giftware”
- Kozinets, R. (2002), “The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities”, *Journal of Marketing Research* 39(1): 61-72
- Locke, K. (2001) *Grounded Theory in Management Research*, London, Sage Publications.
- Levy, M., Weitz, B., Grewal, D. (2013), “Retailing Management”, McGraw-Hill Education
- McNamara, T., Descubes, I. (2014), “IKEA and emerging market strategy: Can IKEA adapt its unique service experience to India?”
- Mulhern, F. (1997), “Retail Marketing: From distribution to integration”, *International Journal of Researching in Marketing* 14(2): 103-124
- Muniz, A., O’Guinn, T. (2001), “Brand community. *Journal of Consumer Research*” 27(4): 412-432
- Murray, C., Talukdar, D., Gosavi, A. (2010), “Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space”, *Journal of Retailing* 86(2): 125–136
- Myers, M., Newman, M. (2006), “The qualitative interview in IS research: Examining the craft”, Elsevier Ltd

Neuman, W. (2006), "Social research methods: qualitative and quantitative approaches", 6th Edition, Pearson

Ostrower, F. (1998), "Nonparticipant Observation as an Introduction to Qualitative Research", American Sociological Association 26(1): 57-61

Pine II, J., Gilmore, J. (1998), "Welcome to the experience economy", Harvard Business Review 97-105

Puccinelli, N., Goodstein, R., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., Stewart, D. (2009), "Customer Experience Management in Retailing: Understanding The Buying Process", Journal of Retailing 80(1): 15-30

Pullman, M., Gross, M. (2004), "Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors", Decision Sciences 35(3): 551-578

Quivy, R., Campenhoudt, L. (1992), "Manual de Investigação em Ciências Sociais", traduzido por Marques, J. M. e Mendes, M. A., Gradiva

Rook, D. (1987), "The buying impulse", Journal of Consumer Research 14(2): 198-199

Rossiter, J., Percy, L. (1987), "Advertising and Promotion Management", Boston, MA: McGraw-Hill

Rousseau, J. (1997), "Manual de Distribuição. Uma visão Global e Estruturante da Moderna Distribuição." Control Jornal Editora.

Roy, R., Riedel, J. (1997), "Design and innovation in successful product competition", Technovation, 537-548

Solomon, M. (1983), "The role of products as social stimuli: a symbolic interactionist perspective", Journal of Consumer Research 10(3): 319-329

Sonae (2015) "Sonae Relato Financeiro '15 Relatório de Gestão", Disponível em: https://www.sonae.pt/fotos/dados_fin/mr_2015_pt_20777761435729fd5391cca.pdf [15 Fevereiro 2016]

Sonae (2014) "Relatório de Sustentabilidade '14", Disponível em: https://www.sonae.pt/fotos/publicacoes/20150629_rs_pt_vf_5_1590932128571a8005a5c21.pdf [15 Fevereiro 2016]

Strauss, A., Corbin, J. (1998), "Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory", Sage Publications

Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N., Nóbrega, L., Fisk, R., Constantine, L. (2012), “Customer experience modeling: from customer experience to service design”, *Journal of Service Management* 23(3): 362-376

Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. (2009), “Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies” *Journal of Retailing* 85(1): 31-41

Wadhwa, M., Zhang, K. (2014), “This number just feels right: The impact of roundedness of price numbers on product evaluations”, *Journal of Consumer Research* 41

Williams, J. (2008), “Non-participant Observation”, Sage, 561-562

ANEXO A: Observação não-participante

 **Marca A** price points por tipologia de artigo

BÁSICOS				CRIANÇAS			
Pilhas	Festa	Utilidades	Bicicleta	Brinquedos	Escola	Jogos	Hobby
							
1€-2€	1€-7€	1€-5€	1€-5€	1€-30€	1€-7€	1€-25€	1€-7€

ESCRITÓRIO			DIA-A-DIA		
Media (Tecno)	Material Escritório	Papelaria	Maquilhagem	Hobby & Lazer	Têxtil
					
3€-10€	1€-6€	1€-4€	1€-7€	1€-15€	1€-7€

LAR									
Especiarias	Utensílios	Decoração Cozinha	Velas & Acessórios	Candeeiros	Relógios	Molduras	Arrumação	Linha Metal	Comida & Bebida
									
2€	1€-8€	1€-15€	1€-3€	2€-30€	4€	1€-8€	1€-30€	1€-5€	1€-3€

 **Marca B** price points por tipologia de artigo

PRESENTES					SAZONAL			CRIANÇAS		
Festa	Brindes	Molduras	Utilidades	Media & Acessórios	Têxtil	Chapéus	Guarda-Chuva	Brinquedos	Jogos	Produtos Person.
										
1€-6€	3€-9€	1€-15€	9€	3€	3€-14€	3€-10€	10€	3€	3€	15€

DIA-A-DIA					LAR				ESCRITÓRIO	
Acessórios	Óculos	Cosmética	Desporto	Massagem	Canecas	Bolsa Térmica	Tupperware	Garrafas	Blocos	Canetas
										
2€	5€	1€-5€	3€-8€	5€-15€	3€	7€	7€	9€	3€-4€	2€-3€

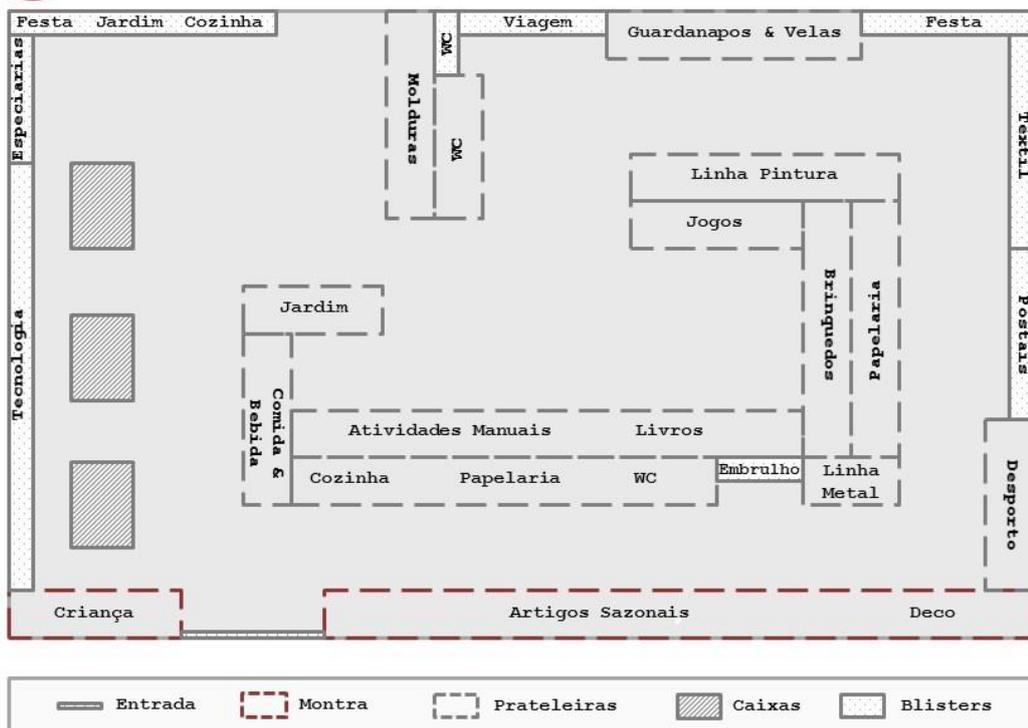
Marca C price points por tipologia de artigo

BIJUTERIA					CRIANÇAS			
Brincos	Colares	Anéis	Pulseiras	Relógios	Bijuteria	Acessórios	Cabelo	Maquilhagem
2€-19,99€	3,99€-19,99€	2€-16,99€	3€-12,99€	9,99€-29,99€	2€-14,99€	2€-19,99€	4,99€-7,99€	2€-12,99€

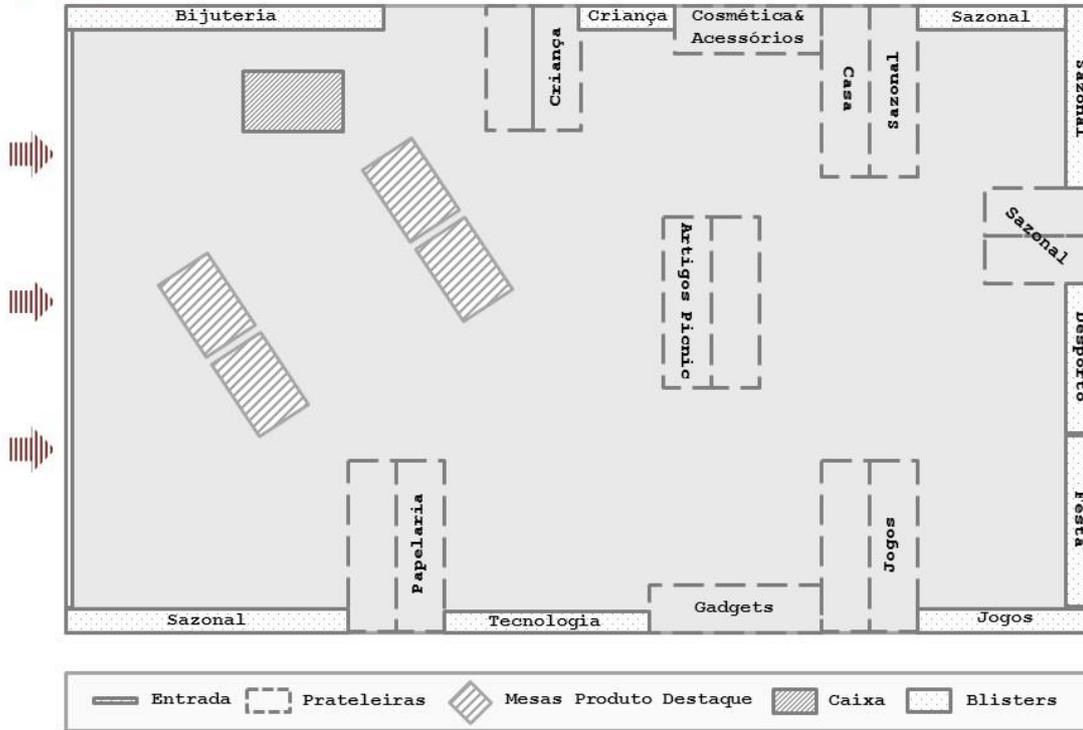
ACESSÓRIOS						MAQUILHAGEM		
Malas & Carteiras	Decoração	Óculos de Sol	Chapéus & Cachecóis	Escola	Novidades	Make-up	Manicure	Acessórios
2€-34,99€	1€-59,99€	3€-16,99€	5,99€-22,99€	2,50€-14,99€	1€-16,99€	2,99€-34,99€	2,99€-12,99€	3€-26,99€

MARCAS			TECNOLOGIA			CABELO	
Acessórios	Papelaria	Decoração	Capas Telemóvel	Cabos	Headphones	Festa	Acessórios
2,50€-34,99€	4,99€-24,99€	1€-40,99€	5€-19,99€	5€-9,99€	5€-19,99€	4,99€-32,99€	3,50€-20€

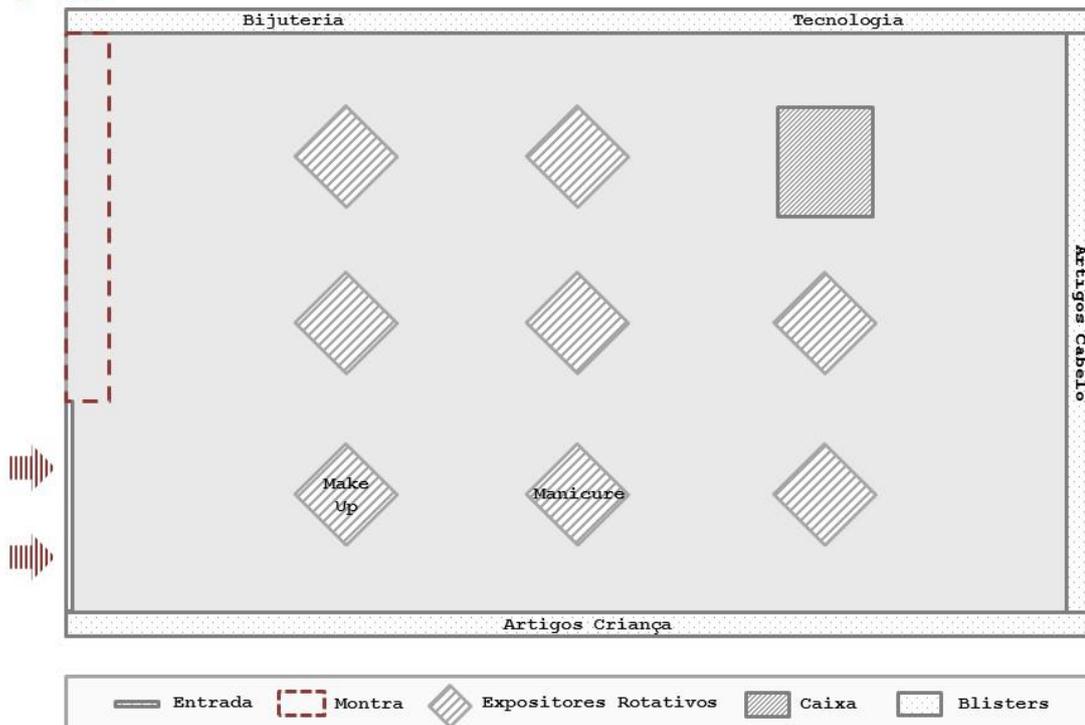
Marca A layout



Marca B layout



Marca C layout



ANEXO B: Consentimento Informado e Guião da Entrevista



Consentimento Informado

Estamos a solicitar a sua participação para um estudo no âmbito do projeto "Desenvolvimento da nova categoria de produtos Giftware", desenvolvido por Mafalda Lencastre, aluna da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, em colaboração da Direção Comercial de Bazar, da Sonae MC.

Este estudo tem como objetivo o desenvolvimento de uma nova categoria nos hipermercados Continente, de acordo com as preferências do seu público-alvo, tendo em conta essencialmente, as características dos produtos e respetivos segmentos, o target de preços e o espaço em loja.

A sua opinião é muito importante e desde já, agradecemos a sua disponibilidade.

No âmbito deste estudo iremos recolher dados através de entrevistas a clientes desta superfície comercial. O investigador irá gravar estas entrevistas em formato áudio, para assegurar a qualidade não só da recolha, mas também da análise, feita posteriormente.

A informação recolhida é estritamente confidencial e será utilizada simplesmente no âmbito deste estudo. A participação neste estudo não inclui, em nenhum momento, a recolha de informação pessoal do cliente.

Esta participação é voluntária pelo que poderá ser interrompida a qualquer momento. Nesse caso, toda a informação recolhida até ao momento será inutilizada.

Data _ / _ / __

Assinatura do Investigador

Data _ / _ / __

Assinatura do Participante

Mafalda Lencastre

up201400081@fe.up.pt

Aluna do Mestrado de Engenharia de Serviços e Gestão, FEUP

Rua Professor Rocha Pereira, nº44 5.1

4250-007 Porto

Portugal

Instruções

- Bom dia/boa tarde, o meu nome é Mafalda Lencastre e sou estudante de Engenharia de Serviços e Gestão, da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- No âmbito da minha dissertação, e do projeto “Desenvolvimento da nova categoria de produtos Giftware”, desenvolvido no contexto de um estágio curricular na Direção Comercial de Bazar da Sonae MC, estou a solicitar a sua colaboração para um estudo.
- Este estudo tem como objetivo final o desenvolvimento de uma nova categoria nos hipermercados Continente, de acordo com as preferências do seu público-alvo, tendo em conta, as características dos produtos e respetivos segmentos, o target de preços e o espaço em loja.
- Peço-lhe para estar completamente à vontade e dar a sua opinião de uma forma tão completa quanto possível. Não existem respostas certas ou erradas, mas tenho muito interesse em ouvir a sua sincera opinião. O estudo destina-se à criação de uma nova gama de produtos no Continente e, conseqüentemente, aumentar a variedade de produtos disponíveis neste hipermercado, pelo que o seu feedback, enquanto consumidor destes produtos, é extremamente relevante.
- Esta entrevista será gravada e mantida estritamente confidencial, de acordo com o estipulado no formulário de consentimento.
- (Entregar formulário de consentimento e cartão de visita.)
- Poderá, a qualquer momento, interromper a entrevista, e requerer que a informação gravada não seja utilizada.
- Saliento que se tiver dúvidas, relativamente a qualquer questão, poderá interromper-me, que eu esclareço o que for necessário. Pode também completar alguma ideia, expressa numa questão anterior, em qualquer fase da entrevista, desde que explicita ao que se refere.
- Antes de começarmos, tem alguma questão?

Guião da Entrevista

Para começar, gostaria que me falasse sobre:

1. Costuma vir ao supermercado? Qual?
2. O que o/a traz ao supermercado? Que tipo de compras costuma fazer?
3. Com que frequência visita o Continente? Como caracteriza essas visitas?
4. Que tipo de produtos/categorias adquire nesta superfície normalmente?
5. O que é importante para si quando procura um presente para alguém?
6. Gostaria de resolver situações como “comprar um presente para alguém”, no Continente? Se sim, que tipo de presentes?
7. Tem alguma ideia do que serão produtos Giftware?

O conceito Giftware é baseado em gifts (presentes) que são desenhados para transmitir pensamentos positivos, produtos únicos. O grande foco desta categoria é a criação de produtos inovadores, com qualidade e principalmente, com preços que sejam acessíveis para todos os consumidores.

8. Conhece alguma loja que venda este tipo de produtos? Costuma fazer compras nessas lojas? Que tipo de produtos procura? O que gosta ou não gosta neste tipo de lojas?

Em relação a este tipo de produtos (Giftware):

9. Que preço estaria disposto a pagar por estes produtos?
10. Quando faz uma compra por impulso, que características do produto o atraem mais? (design? qualidade? preço?)

Relativamente ao espaço em loja:

11. Já se tinha apercebido deste espaço?
12. Como descreveria um espaço onde habitualmente se sente atraído a realizar uma compra?
13. Ao procurar esta categoria de produtos, para que zona da loja se dirigiria?
14. Na sua opinião, a experiência vivida durante a compra (além do produto que está a adquirir) tem interferência ao adquirir produtos neste tipo de superfície?

Estamos a chegar ao fim, para concluir:

15. Gostava de apontar mais alguma coisa, no âmbito desta entrevista?

E assim terminamos a nossa entrevista.

Em nome da Direção Comercial de Bazar, da Sonae MC, e da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, gostaria de agradecer a sua colaboração.

Para qualquer questão poderá contactar-me através de (informação constante no consentimento informado):

Mafalda Lencastre

up201400081@fe.up.pt

Aluna do Mestrado de Engenharia de Serviços e Gestão

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Rua Professor Rocha Pereira,nº44 5.1

4250-007 Porto

Portugal

Telefone: 912818831