



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
EM MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

*OS SITES DE COMPRA COLETIVA E O CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT:
ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS*

MARIANA DE LIMA MACHADO

SETEMBRO 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
EM MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

OS SITES DE COMPRA COLETIVA E O CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT:
ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS

MARIANA DE LIMA MACHADO

ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA CRISTIANE DREBES PEDRON

CO-ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR PEDRO ISAÍAS

SETEMBRO 2013

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Cristiane Drebes Pedron e ao Professor Doutor Pedro Isaías pelo incentivo, disponibilidade e partilha de saberes com que pautaram a orientação desta dissertação.

À minha família, em especial aos meus pais, que apesar da distância estiveram presentes durante todo o meu percurso académico. Obrigada pelo apoio e motivação e por tudo o que me proporcionaram nesta fase da minha vida.

À minha irmã Raquel, pelos conselhos e críticas, e principalmente pelo apoio que me deu na reta final.

Às empresas objeto de estudo, pela disponibilidade demonstrada na realização das entrevistas e pela sua essencial colaboração.

A todos os colegas e amigos que de uma ou outra forma tornaram possível a realização do presente trabalho final de mestrado.

RESUMO

O presente trabalho final de mestrado analisa a relação entre a presença das empresas em *sites* de compra coletiva e as suas estratégias de *Customer Relationship Management* (CRM). Para o efeito, realizaram-se estudos de caso em onze empresas na área de Lisboa presentes em *sites* de compras coletivas. Realizaram-se entrevistas através das quais se identificou o que levava as empresas a aderir aos *sites*, como tinham tido conhecimento da existência dos mesmos, a frequência com que aderiam e os critérios de seleção dos *sites*, bem como as estratégias de utilização e os tipos de produtos/serviços que colocavam para venda. Finalmente, procurou-se identificar se haveria diferenças no tratamento dos clientes que chegavam através destes *sites*, verificando se estes retornavam às empresas (com ou sem cupão adquirido nos *sites* de compra coletiva) e se o facto de as empresas estarem presentes nestes *sites*, estava relacionado com as suas estratégias de CRM. Os resultados obtidos permitiram concluir que as empresas, para além de utilizarem estes *sites* para a sua própria divulgação e promoção, têm o objetivo de angariar novos clientes e, posteriormente, o retorno destes sem cupão, isto é, fidelizá-los.

Palavras-chave: *Sites* de Compra Coletiva; *Customer Relationship Management*; *E-commerce*; *Compras Online*.

ABSTRACT

The present Master dissertation aims to examine the relationship between the presence of companies in group-buying websites and their strategies for Customer Relationship Management (CRM). To fulfill this goal, eleven companies from the Lisbon area, represented in group-buying websites, were used as case studies. Through interviews, the motives underlying the adherence of these companies to the sites were identified and the way by which they became aware of such sites was questioned; the frequency with which the companies adhered, the criteria for selection of sites, as well as strategies for the use and the types of products/services that were put for sale were also analyzed. Finally, we sought to identify whether there were differences in the treatment of clients who came through these sites, verifying if they returned to the companies (with or without coupon acquired in group-buying websites) and if the fact that companies are present in these sites was related to their CRM strategies. The results obtained allow concluding that besides the use of these sites to their own advertisement and promotion they aim to attract new customers and subsequently make them return to the companies without coupon, that is, make them loyal.

Key-words: Group-Buying Websites; Customer Relationship Management; E-commerce; Online Shopping.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1.Contextualização do Tema e Problema de Investigação	1
1.2.Objetivos.....	2
1.3.Justificativa.....	2
1.4. Estrutura do Trabalho	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Customer Relationship Management (CRM).....	3
2.2. E-Commerce.....	5
2.3. Compras na Internet.....	6
2.4. Sites de Compra Coletiva	6
2.4.1.Vantagens dos Sites de Compra Coletiva	8
2.4.2. Sites de Compra Coletiva em Portugal.....	9
3. METODOLOGIA	10
3.1 Tipo de Estudo.....	10
3.2 Seleção dos Casos.....	11
3.3 Recolha e Tratamento de Dados.....	11
3.3.1 Instrumento de Recolha de Dados	11
3.3.2 Tratamento de Dados.....	12
4. ANÁLISE DOS DADOS	12
4.1 Apresentação das Empresas.....	12
4.2. Inserção nos Sites de Compra Coletiva	14
4.2.1 Presença nos Sites de Compra Coletiva	14
4.2.2 Adesão aos Sites de Compra Coletiva	16
4.2.3 Frequência da Adesão aos Sites de Compra Coletiva.....	17
4.3.1 Critérios de Escolha dos Sites de Compra Coletiva	19
4.3.2 Tipos de Produtos/Serviços à Venda nos Sites de Compra Coletiva	21

4.3.3	<i>Pós-Venda do Cupão</i>	23
4.3.4	<i>Formas de Lidar com Picos de Procura Durante as Campanhas</i>	24
4.4.	Clientes com Cupão	26
4.4.1	<i>Diferenças no Tratamento/Atendimento dos Clientes</i>	27
4.4.2	<i>Retorno dos Clientes com Cupão</i>	28
4.4.3	<i>Formas de Atrair Clientes com Cupão</i>	29
4.5.	Customer Relationship Management	31
4.5.1	<i>Estratégias de CRM das Empresas</i>	31
4.5.2	<i>A Estratégia de CRM e a Presença nos Sites de Compra Coletiva</i>	32
4.6.	Opinião das Empresas	32
4.6.1	<i>Benefícios dos Sites de Compras Coletivas</i>	32
4.6.2	<i>Inconvenientes dos Sites de Compras Coletivas</i>	33
5.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA	37
5.1.	Conclusões	37
5.2.	Limitações	38
5.3.	Sugestões de Pesquisa Futura	39
6.	REFERÊNCIAS	40
	ANEXOS	44
	Anexo 1: Estudo da Yunait	44
	Anexo 2: Guião das Entrevistas	44
	Anexo 3: Software Maxqda – Agregação dos dados	45
	Anexo 4: Maxqda – Codificação e Frequência de cada segmento de código	46

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Presença das empresas nos sites de compra coletiva e como tiveram conhecimento dos mesmos.....	15
Quadro 2 - Razões para a adesão aos sites de compra coletiva e frequência com que fazem campanhas	18
Quadro 3 - Critérios de escolha dos sites de compra coletiva.....	20
Quadro 4 - Tipos de Produtos/Serviços que as Empresas Colocam nas Campanhas	23
Quadro 5 - Estratégias para Lidar com Picos de Procura durante as Campanhas.....	26
Quadro 6 - Retorno dos clientes e estratégias para o retorno sem cupão.....	31
Quadro 7 - Opinião das Empresas relativamente aos Sites de Compra Coletiva.....	35

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo visa a contextualização do tema *sites* de compra coletiva e o *Customer Relationship Management* (CRM). Para além disso, também tem o objetivo de apresentar a questão de investigação, os objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho.

1.1.Contextualização do Tema e Problema de Investigação

Atualmente, tem-se vindo a assistir a um rápido crescimento da tecnologia da informação e a um *boom* do comércio eletrónico, os quais têm criado oportunidades significativas para as organizações. A Internet tem uma influência cada vez mais significativa na vida quotidiana das pessoas, em aspetos como comunicação, entretenimento, atividades sociais e relacionadas com as compras (Shiau e Luo, 2012).

No atual mercado competitivo são necessárias diferentes abordagens de marketing e satisfação do cliente, tendo vindo a Internet a ajudar nesses objetivos ao lançar novos e criativos negócios *online*. Um deles é o sistema de compra coletiva *online*, descrito como um dos mais bem-sucedidos negócios *online* desde 2008 (Erdogmus e Çiçek, 2011). Este sistema surgiu com o *Groupon*¹, um *site* de compra coletiva estabelecido nos EUA em novembro de 2008 (Chung e Chen, 2012). Neste tipo de *sites* podem ser comprados produtos/serviços a preços significativamente reduzidos quando existem compradores suficientes a participar na compra sendo que a operação prossegue apenas quando o número requerido de compradores é atingido. A compra coletiva *online* baseia-se no conceito simples de que o consumidor gosta de receber descontos significativos em produtos *premium*, embora as empresas só estejam dispostas a oferecer esses descontos se puderem vender em grandes quantidades (Shiau e Luo, 2012).

Neste mesmo mercado competitivo, para qualquer negócio, um CRM bem-sucedido está a tornar-se cada vez mais importante. Isto porque levará a um grande aumento das vendas, à satisfação dos clientes e, finalmente, ao sucesso do negócio (Jayashree et al., 2011). É por isso que as dinâmicas dos relacionamentos cliente-empresa têm vindo a alterar-se fortemente ao longo dos tempos (Peppers e Rogers, 2004).

Segundo Kotler e Armstrong (2006, pp. 13), “*Customer Relationship Management* é o processo global de construção e manutenção de relacionamentos com os clientes rentáveis pela entrega de valor e satisfação superiores ao cliente. É lidar com todos os aspetos de adquirir,

¹ www.groupon.pt

manter, e desenvolver os clientes”. Fusaro (1999, citado por Jayashree et al., 2011) aponta que as organizações devem aprender sobre os hábitos e exigências dos seus clientes para prever futuros modelos de compra e encontrar novas oportunidades para adicionar valor ao relacionamento, e Weng (2009) defende que estabelecer um bom relacionamento com o cliente deve ser um foco da gestão das empresas.

A escolha deste tema surge do aparecimento da relação entre os *sites* de compra coletiva e o CRM. Geralmente estes *sites* têm o objetivo de angariar novos clientes (Giovanini e Rianelli, 2012). No entanto, o objetivo da implementação de uma estratégia de CRM passa, não só, por obter, como por manter os clientes (Ozok et al., 2007). Com esta investigação pretende-se conhecer até que ponto estes clientes, que chegam pelos *sites* de compra coletiva, são realmente clientes que querem relacionamentos a longo-prazo. Diante disto, esta pesquisa orienta-se em torno da seguinte questão de investigação: Como é que as empresas gerem a sua presença nos *sites* de compras coletivas em linha com a sua estratégia de relacionamento com o cliente?

1.2. Objetivos

Considerando a importância que desempenham para as empresas os *sites* de compra coletiva e *Customer Relationship Management*, e dada a escassez de investigação sobre a relação entre ambos, o presente estudo tem como objetivo geral **analisar como as empresas utilizam os *sites* de compra coletiva no âmbito da sua estratégia de relacionamento com o cliente**. Para este objetivo geral, foi necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o perfil das empresas que vendem os seus produtos nos *sites* de compra coletiva;
- b) Identificar os motivos que levam as empresas a aderir aos *sites* de compra coletiva;
- c) Conhecer o tratamento que as empresas dão aos clientes com cupões e como é estabelecida a relação com os mesmos;
- d) Verificar se a presença das empresas em *sites* de compra coletiva faz parte da estratégia de CRM das empresas.

1.3. Justificativa

De acordo com Martins (2010), as empresas que já aderiram aos *sites* de compra coletiva apresentam resultados surpreendentes. Além do retorno financeiro e do aumento do número de clientes, destaca-se também a divulgação do nome da empresa e dos seus produtos.

A indústria e os estudos académicos têm investigado os usuários da Internet e os seus compradores (Forsythe e Shi, 2003), mas a compra coletiva *online* é um novo modelo de negócio ainda escassamente estudado (Shiau e Luo, 2012). Havendo poucos trabalhos nesta

área, há a necessidade desta divulgação para a atualização das empresas no mercado competitivo. É importante que as empresas saibam como gerir as suas ofertas neste tipo de *sites*, em linha com a sua estratégia de *Customer Relationship Management*. Por isso, o presente trabalho visa um enfoque sobre os *sites* de compra coletiva e o CRM, procurando compreender o que leva as empresas colocarem os seus produtos/serviços, bem como analisar os relacionamentos com os clientes provenientes destes *sites*.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) é constituído por cinco capítulos, sendo que no primeiro foram já apresentados a contextualização do tema, a questão de investigação, os objetivos do estudo bem como as justificativas para o mesmo. O capítulo 2 expõe a revisão de literatura, nomeadamente os conceitos de *Customer Relationship Management* e *e-commerce*, e a caracterização dos *sites* de compra coletiva num panorama geral e, mais especificamente, o caso de Portugal.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia seguida na elaboração deste estudo, com enfoque na sua caracterização, seleção dos casos, recolha e tratamento dos dados, ao passo que no quarto capítulo são apresentados os estudos de casos, ou seja, a análise das entrevistas e documentos das empresas em estudo. Por fim, no capítulo 5 são expostas as conclusões, realizando-se uma reflexão sobre os principais resultados obtidos. Paralelamente, são referidas as limitações do estudo e apontadas direções de investigação futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Com o propósito de contextualizar e fundamentar o presente TFM, seguidamente são apresentados conceitos teóricos que estiveram na base do seu desenvolvimento.

2.1. *Customer Relationship Management (CRM)*

No atual mundo competitivo, assiste-se a uma concorrência rigorosa e à presença de um cliente que conhece os produtos e serviços dos concorrentes. Estas condições tornam difícil a tarefa de atrair e manter os clientes leais. É frequentemente dito que atrair um novo cliente custa três a cinco vezes mais do que manter um atual, sendo por isso importante para uma empresa manter os seus clientes leais através de um melhor relacionamento (Movarrei e Vessal, 2006). Neste sentido, a chave para a lucratividade nas empresas passa pela construção de relacionamentos com os clientes e por maximizar a duração desses relacionamentos (Sivaraks et al., 2010).

Segundo Bull (2003), com a crescente competitividade global, muitas organizações têm identificado a necessidade de se voltarem mais para o cliente. Consequentemente, o CRM tem

tido uma importância crescente nas estratégias organizacionais.

Levine (2000, citado por Bull, 2003) encara o CRM como a utilização de informações relacionadas com os clientes, ou como o conhecimento para oferecer produtos/serviços relevantes para os clientes. Já para Chen (2000, citado por Weng, 2009, pp. 272), o CRM refere-se ao “processo de pesquisar extensivamente e armazenar todos os dados de clientes relevantes, usando tecnologias de informação e analisando-os para adquirir conhecimentos úteis, e em seguida, aplicar essas informações para auxiliar a tomada de decisões e o planejamento de operações corporativas relevantes e implementá-las.”

Movarrei e Vessal (2006, pp. 264) descrevem o CRM como “diferentes técnicas que uma empresa pode usar para oferecer produtos e serviços aos seus clientes, mantendo-os fiéis”. Estes autores defendem que existem muitas técnicas para aumentar a satisfação e lealdade de clientes no CRM. Segundo Payne (2008), CRM é uma abordagem de negócio com o objetivo de criar, desenvolver e melhorar os relacionamentos com os clientes cuidadosamente segmentados, de forma a aumentar o seu valor e a rentabilidade da empresa, e maximizar o valor dos acionistas.

De acordo com Newell (2000, citado por Bull, 2003), CRM é uma ferramenta útil para identificar os grupos de clientes certos e para ajudar a decidir quais os clientes que se devem abandonar. Este autor defende que é necessário abandonar certos clientes devido ao elevado custo de manter tais relações. Ainda segundo este autor, um método para a identificação de grupos de clientes consiste em distinguir entre clientes transacionais (aqueles que têm pouca lealdade, para além da que está relacionada com a obtenção do melhor preço) e clientes relacionais (aqueles que têm muito mais potencial de fidelização). Os clientes relacionais são também mais rentáveis do que novos clientes pois estes já estão familiarizados, e requerem muito menos persuasão para comprar os produtos/serviços da empresa.

Muitas das informações necessárias para as atividades das empresas provêm do CRM, ao mesmo tempo que o desenvolvimento do *e-commerce* o torna mais importante para a empresa (Ma et al., 2009). O CRM é, portanto, uma parte essencial do *e-commerce* (Ozok et al., 2007) no sentido em que o *e-commerce* só é bem-sucedido se o CRM for eficiente e, sem CRM, não há possibilidade de melhorias no *e-commerce* (Perumal, 2009). As empresas de *e-commerce* criam também relacionamentos com os clientes, um dos principais princípios do e-CRM, ajudando-as a melhorar a sua eficiência empresarial (Zeng et al., 2003). O Eletronic Customer Relationship Management (e-CRM) está a evoluir a partir do CRM tradicional, aplicando o CRM com o uso da Internet e da Web (Ali et al., 2011). E-CRM é, portanto, uma parte

integrante da distribuição online e marketing que expande as técnicas tradicionais de CRM através da integração de tecnologias de novos canais electrónicos (Sivaraks et al., 2010).

2.2. E-Commerce

Nas últimas décadas, tem-se vindo a assistir ao surgimento de novos modelos de negócio *e-commerce*, devido à crescente evolução das ferramentas electrónicas e da Internet (Lee e Lee, 2012; Solaymani et al., 2012). A Internet tem criado uma plataforma de tecnologia universal para a compra e venda de bens e para a condução de importantes processos de negócios dentro das empresas, facilitando a vinculação das empresas umas com as outras e com indivíduos a um custo muito baixo (Laudon e Laudon, 2002), assumindo, deste modo, uma importância emergente em aumentar o crescimento económico das empresas (Isaías e Coelho, 2013).

De acordo com Solaymani et al. (2012, pp. 250), o *e-commerce* pode ser definido como “qualquer tipo de compra ou venda de bens e serviços em grandes ou pequenas empresas, através da Internet”. Para Laudon e Laudon (2002), as transações de comércio electrónico podem ser classificadas de diferentes formas, destacando-se a classificação segundo a natureza dos participantes da transação do comércio electrónico: *business-to-consumer* (B2C), *business-to-business* (B2B) e *consumer-to-consumer* (C2C). Estas transações são feitas diretamente entre os parceiros comerciais, ignorando intermediários e procedimentos ineficientes (Laudon e Laudon, 2002).

Vaithianathan (2010) defende que as empresas devem entender os fatores e as questões que influenciam a adoção do e-commerce para que possam implementar eficazmente um modelo de comércio electrónico. Grandon e Pearson (2004) identificaram quatro fatores que influenciam a adoção de *e-commerce*: prontidão organizacional, pressão externa, facilidade percebida de uso e utilidade percebida.

Para além disso, empresas digitais requerem novas estruturas organizacionais e processos de gestão. Para implementar comércio electrónico e negócios electrónicos com sucesso, as empresas devem examinar, e talvez redesenhar, um processo de negócio inteiro em vez de lançar novas tecnologias em negócios já existentes (Laudon e Laudon, 2002).

No início do período do e-commerce, a oportunidade de comprar on-line foi inovadora para os clientes e deu às empresas uma vantagem sobre seus concorrentes. Atualmente, com a evolução das tecnologias da Web 2.0, o número de empresas e marcas que investem num modelo de vendas on-line, com o objetivo de aumentar as vendas e garantir a fidelidade do cliente e satisfação, tem crescido exponencialmente (Constantinides et al., 2009, citados por

Isaías e Coelho, 2013). Deste modo, a informação pode ser facilmente e constantemente carregada e actualizada, em que os usuários começam a criar conteúdo em vez de somente consumi-los (Levy, 2007; Rodriguez-Martinez et al., 2010, citados por Isaías e Coelho, 2013).

2.3. Compras na Internet

As compras tornaram-se o uso de mais rápido crescimento da Internet. No entanto, a maioria dos consumidores *online* ainda são considerados "*window shoppers*", isto é, apenas utilizam as informações obtidas *online* para fazer as compras *offline* (Forsythe e Shi, 2003). Tal acontece, pois ainda existem muitas preocupações relacionadas com a privacidade, segurança e comportamento fraudulento por parte dos retalhistas (George, 2004).

Vários autores afirmam que a experiência de um cliente com um ambiente de *e-commerce* não passa apenas pela interação com o *site*, mas inclui também a entrega de produtos, o suporte pós-venda e o consumo de produtos e serviços (Abdul-Muhmin, 2010; Demangeot e Broderick, 2010 citados por Ku, 2012). Estudos empíricos mostram que os consumidores procuram mais informação na Internet quando compram os produtos *online* (Ku, 2012).

Uma das principais razões para comprar *online* que é apontada é a conveniência (Abdul-Muhmin, 2010 citado por Ku, 2012). Isto porque os compradores *online* valorizam múltiplas formas de conveniência que incluem menos tempo de compra, flexibilidade em relação a quando compram, menos esforço físico e resposta mais fácil à publicidade ou promoções (Ku, 2012). Para além disso, as ferramentas W2.0 tiveram um impacto importante na relação entre os clientes e as empresas, oferecendo facilidades para o usuário para a compra mais inteligente, mais exigente e mais rápida, partilhando as suas opiniões sobre os produtos e fazendo sugestões (Isaías e Coelho, 2013).

2.4. Sites de Compra Coletiva

O consumo através da Internet atingiu patamares jamais alcançados, devido ao grande aumento de pessoas a ela ligadas (Giovanini e Rianelli, 2012). Neste contexto, surgem os *sites* de compra coletiva que, em crescimento no mundo dos negócios, ganham cada vez mais espaço na web e multiplicam-se a uma grande velocidade (Goossen, 2009 citado por Giovanini e Rianelli, 2012).

Assim, a compra coletiva é das tendências de *e-commerce* que tem vindo a crescer mais rapidamente nos dias de hoje (Knight, 2011 citado por Chung e Chen, 2012), sendo especialmente popular nas economias emergentes, que têm assistido a um rápido crescimento da Internet e do uso de dispositivos móveis (Chung e Chen, 2012). Liao et al. (2012, pp. 3708)

ainda afirmam que “em mercados eletrônicos, a compra coletiva é vista como uma forma eficaz de comércio eletrônico e um campo promissor”.

Os *sites* de compra coletiva surgiram em 2008 nos Estados Unidos, com a criação do *Groupon*, por Andrew Manson (Chung e Chen, 2012; Erdogmus e Çiçek, 2011, Benazzi e Pedra, 2011). O nome *GroupOn* vem da abreviatura de *Group+Coupon*, referência ao cupão de desconto recebido pelo comprador. O crescimento desta empresa foi notável: cerca de dezasseis meses depois da sua fundação, já havia alcançado um valor de mercado estimado em cerca de um bilhão de dólares (Giovanini e Rianelli, 2012; Erdogmus e Çiçek, 2011). Esta tendência e sucesso fez deste mercado um mercado muito atrativo. Assim, em pouco tempo surgiram inúmeros *sites* clones, com serviços de compra coletiva semelhantes, não só nos EUA mas em todo o mundo (Erdogmus e Çiçek, 2011).

No referido *site*, as empresas que visam promover os seus produtos e serviços candidatam-se e se o *site Groupon* concordar, anuncia a campanha. Nesta inclui o preço real, a taxa de desconto, o preço com desconto, o número de usuários mínimos necessários e outros termos. Posto isto, os usuários verificam as campanhas dos *sites* diariamente e compram as campanhas que os atraem mais (Erdogmus e Çiçek, 2011).

Segundo Benazzi e Pedra (2011, pp. 2) “compra coletiva é uma modalidade de *e-commerce* que tem como objetivo vender produtos e serviços por um preço abaixo do normal, para um número mínimo pré-estabelecido de consumidores por uma oferta específica”. Estes autores ainda esclarecem que, através destes *sites*, só é possível os compradores usufruírem das ofertas após existir um número mínimo de interessados em aderir à oferta. Isto para compensar os descontos oferecidos que podem chegar aos 90% sobre o preço dos produtos/serviços. Para além disso, os usuários dispõem de um tempo limite para efetuar a compra (geralmente entre 24h e 48h), após o seu lançamento no *site*. No caso de, dentro deste tempo limite, não haver o número mínimo de interessados na oferta, a mesma é cancelada. Este modelo de *e-commerce* funciona como forma de divulgação, onde as empresas expõem os seus produtos/serviços, procurando atrair novos clientes.

Para Moraes et al. (2013, pp. 4), nas compras coletivas, “o consumidor espera conseguir preços melhores para as promoções, mas ao mesmo tempo o *site* precisa ser interessante, apresentando promoções atraentes”. A maioria dos *sites* de compra coletiva fornece informações detalhadas acerca das ofertas, para além do preço original, o preço da oferta (com

o desconto), e durante quanto tempo a oferta estará válida (Chung e Chen, 2012). Após fazerem o registo nos *sites*, nomeadamente, nome, *e-mail* e cidade de interesse, os usuários ficam aptos a efetuar compras pelo *site*. Depois de realizarem uma compra, devem imprimir o cupão que lhes dá direito a utilizar os serviços, ou permite que recebam o produto adquirido. Para o cliente efetuar a compra através dos *sites* pode fazê-lo através de pagamento em cartão de crédito ou transferência eletrónica bancária (Giovanini e Rianelli, 2012; Benazzi e Pedra, 2011).

2.4.1. Vantagens dos Sites de Compra Coletiva

De acordo com Anand e Aron (2003, citados por Erdogmus e Çiçek, 2011, pp. 309), “o sistema de compra coletiva *online* proporciona uma situação *win-win* para as empresas que fazem descontos nos seus produtos e serviços, e para os clientes”. Neste sentido, vendedores e compradores beneficiam destes *sites*.

Para além dos *sites* de compra coletiva darem a possibilidade de os consumidores experimentarem produtos a um baixo custo, também promovem novas experiências de forma mais acessível. As empresas podem tirar partido destes *sites*, aproveitando para oferecer e lançar um novo produto, permitindo uma maior proximidade entre este e o cliente. Para além disso, as empresas têm a possibilidade de aumentar as vendas de produtos sazonais (Giovanini e Rianelli, 2012). Para Moraes e Meirelles (2011, citados por Moraes et al., 2013), para os anunciantes, a maior vantagem de estar presente nos *sites* de compra coletiva é a atração de novos clientes, aumentando a exposição da empresa anunciante.

Maurício (2012, citado por Giovanini e Rianelli, 2012) garante que oferecer produtos com desconto com o objetivo de ter uma maior quantidade de compradores é uma prática tão antiga quanto o próprio comércio. É um dado adquirido que apesar de ter uma menor margem de lucro em cada unidade de produto, o comerciante acaba por ganhar mais no total devido à maior quantidade de unidades vendidas.

O sucesso do sistema de compra coletiva, segundo Giovanini e Rianelli (2012, pp. 11), deve-se ao facto de ele ser “simples e benéfico para todos que fazem parte do sistema: o comprador, o comerciante e o *site* de compra coletiva”. Para o comprador existe a possibilidade de comprar os produtos que deseja com descontos que podem chegar a 80% do valor do bem adquirido. Já o comerciante pode obter rapidamente um grande número de clientes, muitos dos quais podem retornar à empresa. A vantagem para o *site* de compra coletiva passa por ter um bom lucro, podendo reter até 50% da receita obtida na venda do produto.

No entanto, para que este sistema ocorra da melhor forma, as empresas também devem certificar-se de que a promoção que realizaram no *site* de compra coletiva permanece exclusiva para os assinantes, pois os compradores *online* gostam de sentir-se especiais por terem aproveitado a oportunidade da campanha. Ver que as mesmas condições estão acessíveis a todas as pessoas (também para aqueles que não compram *online*), faz com que se sintam enganados e encaram a empresa como desonesta. Só anunciando garantias e esquemas de compensação prestados aos clientes é que as empresas conseguem ganhar a confiança e lealdade dos clientes e, desta forma, ganhar uma vantagem competitiva nas guerras das compras coletivas (Erdogmus e Çiçek, 2011).

Segundo a Associação Portuguesa de Empresas de Compras Coletivas, o principal objetivo da compra coletiva é oferecer aos parceiros uma ferramenta de marketing de baixo custo mas com elevado retorno, através de *vouchers* que estimulam o consumo, a experimentação e a troca de impressões. Os *sites* de compra coletiva têm um elevado tráfego, sendo que a simples publicação de uma oferta já garante a exposição da marca a um grande público. Para além disso, cada consumidor que compra um *voucher* é uma nova pessoa a visitar o espaço e a ter contacto com o serviço/produto do anunciante, podendo tornar-se um cliente habitual, caso a experiência tenha sido boa (AEPCC, 2012).

2.4.2. *Sites de Compra Coletiva em Portugal*

O conceito de compras coletivas também chegou a Portugal (Descontos24.com, 2012). Em 2012, entre *sites* de desconto e agregadores - *sites* que reúnem, diariamente, uma seleção de propostas divulgadas pelos *sites* de compra coletiva -, registaram-se 40 disponíveis no território nacional. Previa-se, no final desse mesmo ano, que as empresas dedicadas a este negócio registassem uma faturação de 20 milhões de euros (Montez, 2012).

Com esta grande quantidade de *sites*, os portugueses já têm o hábito de pesquisar os “descontos do dia”, aproveitando as oportunidades de desconto que surgem. Deste modo, desfrutam de serviços que de outra forma (sem desconto) não seria possível, ou pelo menos tão fácil de usufruir (Descontos24.com, 2012). Segundo Gonçalo Poças, fundador do *Forretas*², a crescente compra de cupões *online* pode ser justificada com o aumento da diversidade de bens de consumo disponíveis nos *sites* de descontos e com a recessão económica que o país atravessa, a qual leva os portugueses a procurarem bens e serviços a preços mais baixos (Branco, 2012).

² *Forretas* é o primeiro agregador de *sites* de compra colectiva, em Portugal (<http://forretas.com>)

Segundo dados publicados pela *Yunait*³(2012), as mulheres representam quase 70% dos consumidores em Portugal que utilizam os *sites* de compra coletiva, com preferência pelos tratamentos de beleza, cosméticos e perfumes. Neste estudo constatou-se que as mulheres são a principal força de consumo no comércio *online* e nos cupões, representando 71,3% do tráfego gerado no *site* da *Yunait*. Esta tendência também tem vindo a verificar-se em países como o Reino Unido e Itália, em que o público feminino representa entre 68% e 73% dos utilizadores de comércio eletrónico (Marketeer, 2012a).

Relativamente à faixa etária, 72% dos compradores encontra-se na de 25-44 anos, segundo o relatório do *Forretas*⁴. Ainda no mesmo relatório pode constatar-se que 43% dos compradores visitam os *sites* todos os dias. Geograficamente, a Grande Lisboa e o Grande Porto são as áreas que reúnem mais consumidores, sendo responsáveis por 71% das compras registadas em Portugal (Marketeer, 2012b).

No que se refere aos produtos mais procurados pelos portugueses neste tipo de *sites*, o estudo da *Yunait* refere que as viagens estão no topo das preferências dos homens e das mulheres. Enquanto as mulheres procuram preferencialmente os tratamentos de beleza, os homens procuram mais restaurantes, computadores e *softwares* (Anexo 1) (Marketeer, 2012a).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo explica-se o método utilizado no presente trabalho, bem como a seleção dos casos que estiveram na base da sua elaboração. Posteriormente são detalhados a recolha e o tratamento dos dados.

3.1 Tipo de Estudo

Numa primeira fase do estudo, foi realizada pesquisa bibliográfica, a qual esteve na base da revisão de literatura.

Posto isto, o método adotado foi o de estudo de caso. Yin (2003) afirma que esta abordagem é adequada quando (1) o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, (2) quando o investigador pretende encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, (3) quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e (4) quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo.

³ A *Yunait* (<http://yunait.pt>) agrega descontos disponíveis na Internet em *sites* como Groupon, Letsbonus e Planeo.

⁴ O relatório teve por base a análise de vendas de sete sites de descontos, entre janeiro e setembro de 2012.

O estudo aqui referido é de natureza qualitativa. Trata-se de um estudo múltiplo de casos, incidindo em onze empresas que vendem cupões dos seus produtos/serviços em *sites* de compra coletiva.

3.2 Seleção dos Casos

Com vista à realização desta investigação, foram selecionadas onze empresas, de áreas distintas no distrito de Lisboa, nomeadamente um parque de diversões, uma empresa de lavagem de automóveis, uma clínica de estética, um spa, um restaurante, uma escola de dança, uma clínica médica, uma escola de *kitesurf*, um cabeleireiro, um teatro e um ginásio. Foram escolhidas áreas distintas propositadamente, com vista a conhecer a realidade de uma maior diversidade de empresas. As empresas citadas foram contactadas tendo por base uma pesquisa feita nos *sites* de compra coletiva, nomeadamente, *Groupon*⁵, *Letsbonus*⁶, *Planeo*⁷ e no agregador *Forretas*. A sua seleção considerou o fato de se localizarem em Lisboa o que facilitaria a realização presencial das entrevistas.

3.3 Recolha e Tratamento de Dados

3.3.1 Instrumento de Recolha de Dados

Primeiramente foi recolhida informação da internet, artigos científicos e não científicos, notícias e livros. Esta recolha serviu de base à fundamentação teórica do estudo e foi essencial para aprofundar o conhecimento sobre os temas abordados.

Numa fase posterior, optou-se pela utilização de entrevista semi-estruturada, pois permite fazer emergir informações de uma forma mais livre, sendo que as respostas não ficam condicionadas a uma padronização de alternativas (Sousa, 2009). Foram feitas entrevistas aos responsáveis pela presença das empresas nos *sites* de compra coletiva: três gestores, uma gerente, três sócios-gerentes, uma assessora do conselho de administração, uma diretora de comunicação, um diretor de marketing e uma comercial. As mesmas realizaram-se entre a segunda quinzena de maio e a segunda quinzena de junho e foram conduzidas tendo em vista um guião (Anexo 2) elaborado previamente com base na literatura e nos objetivos de pesquisa propostos. Apesar de se ter optado por inserir no guião o enunciado preciso de cada pergunta – e não tópicos – teve-se sempre a presente noção de que outras perguntas pertinentes que

⁵ <http://www.groupon.pt>

⁶ <http://pt.letsbonus.com>

⁷ <http://www.planeo.p>

surgissem no decurso da entrevista deveriam também ser colocadas ao entrevistado. De facto, de acordo com Manzini (2004, pp. 6), “uma das características da entrevista semi-estruturada é a possibilidade de fazer outras perguntas na tentativa de compreender a informação que está sendo dada ou até mesmo a possibilidade de indagar sobre questões momentâneas à entrevista, que parecem ter relevância para aquilo que está sendo estudado.”

3.3.2 *Tratamento de Dados*

Com vista à análise das informações obtidas nas entrevistas, as mesmas foram gravadas (áudio) para posterior transcrição. Após a transcrição das entrevistas realizadas, recorreu-se ao software *Maxqda*⁸ de forma a facilitar a agregação da informação obtida e para proceder à sua análise (Anexo 3, Anexo 4).

4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo pretende-se analisar os dados obtidos através das entrevistas às empresas sobre as quais recaiu o estudo múltiplo de casos.

4.1 *Apresentação das Empresas*

Primeiramente, realiza-se uma breve apresentação das empresas que serão objeto de estudo deste trabalho final de mestrado.

- *Dotylândia*

A Dotylândia é uma pequena empresa que está presente no mercado desde 2007, sendo um parque de diversões infantil coberto. O parque está vocacionado para realizar festas de aniversário e receber temporariamente crianças e adolescentes. Para além de sete salas de aniversário independentes, o espaço dispõe também de um fraldário, uma sala de amamentação, uma sala de SOS e uma cafetaria para os pais e acompanhantes. Tem apenas um colaborador fixo – o sócio-gerente – e a quantidade de monitores empregados varia consoante a necessidade de cada festa. Em 2012, esta empresa contou com uma faturação de aproximadamente €83.420.

- *Dry Car Wash*

A Dry Car Wash é uma empresa de pequeno porte que presta serviços de limpeza e conservação de automóveis. A ideia de criar esta empresa surgiu em Inglaterra, e a sua atividade no mercado português teve início em 2003. O conceito da Dry Car Wash assenta na ecologia e na sensibilização para a economia de água. Neste sentido, a empresa desenvolve serviços de limpeza sem o uso de água. Tem ao dispor mais de 20 serviços, entre os quais a

⁸ Maxqda, Copyright c 1995 – 2013 VERBI GmbH

reparação *express*, que pode ser feita ao domicílio. Para além dos dois sócios-gerentes, a empresa conta com mais dois colaboradores.

- *Dubody*

A Dubody é uma clínica de estética que surgiu há cinco anos. Teve a sua origem no Escorpião, um centro unicamente vocacionado para o serviço de massagens. Para além de Lisboa, a Dubody expandiu-se para o Porto e Évora e, mais recente e internacionalmente, para a Suíça. Estas clínicas dispõem das últimas tecnologias na área da estética e serviços variados entre os quais soluções de emagrecimento, tratamentos de rosto, massagens, fototerapias, etc.

- *EMMA*

A Escola de Massagem e Motricidade Aplicada (EMMA) está presente no mercado há sete anos e conta com escolas em Lisboa, Porto e Funchal. Para além de seminários e *workshops*, a EMMA disponibiliza cursos de formação técnica na área da saúde e do bem-estar. A aposta passa também pelo atendimento, nomeadamente de massagens aplicadas (reabilitação terapêutica e desportiva) e diversos tratamentos. Apresenta uma faturação anual de cerca de €400.000 e tem sete colaboradores.

- *EstaFado*

O EstaFado é um restaurante de comida típica portuguesa. Iniciou a sua atividade em 2011 e conta, quatro vezes por semana, com noites de fado. O *target* deste restaurante é direcionado para turistas. No ano transato, este restaurante – que conta com cinco colaboradores – apresentou uma faturação de aproximadamente €30.000.

- *Jazzy Dance Studios*

A escola de dança Jazzy surgiu em 2011, resultado da fusão de duas escolas que já existiam: uma mais direcionada para a vertente das danças urbanas (Jazzy Academia) e outra mais para a vertente das danças sociais (Just Dance School). Este espaço reúne alguns dos melhores profissionais na área da dança, sendo uma empresa jovem e inovadora. Conta com cinco estúdios e reúne serviços tão diversos como aulas, aulas personalizadas, workshops, espetáculos, festas, animações empresariais, festas de aniversário, mostras coreográficas, eventos, *flashmobs* e alugueres de espaço para companhias ou para empresas. Tem cerca de 50 colaboradores, a sua maioria em regime de *part-time* e apresenta uma faturação anual de cerca de €300.000.

- *Lisboa Medical Center*

Fundado em 2010, o Lisboa Medical Center é uma clínica médica que pertence ao Instituto Médico e Radiológico e tem ao dispor uma diversidade de consultas médicas de especialidade, exames de diagnóstico e cirurgia ambulatoria. É mais requisitado nas especialidades de gastroenterologia, ginecologia, medicina dentária e cirurgia vascular. Conta com um corpo clínico de 33 médicos e ainda dois administradores, uma assessora do conselho de administração e dois rececionistas.

- *Lisbon Kite Center*

A Lisbon Kite Center é uma escola de *kite surf* que existe desde 2008. Os cursos são lecionados por monitores especializados e durante vários dias, mediante a disponibilidade dos alunos e as condições atmosféricas. Conta com uma equipa jovem e dinâmica.

- *Salão do Bairro*

Presente no mercado apenas desde dezembro de 2012, o Salão do Bairro oferece serviços de cabeleireiro e estética. Apesar de recente, o salão já é conhecido pelo seu rigor, atendimento personalizado, simpatia e profissionalismo.

- *Teatro São Luíz*

A abertura do Teatro São Luíz remonta a 1814, mas foi há cerca de dez anos atrás, em novembro de 2002, que o teatro reabriu e desta vez com centenas de espetáculos por temporada. Desde 1971 que este pertence à Câmara Municipal de Lisboa. Recebe os mais variados tipos de espetáculo, quer sejam de música, dança, teatro, realiza conferências, concursos, etc. Conta com 32 colaboradores fixos e cerca de 15 colaboradores em regime de prestação de serviços (limpeza, segurança e assistência de sala).

- *Vivafit Telheiras*

O Vivafit é uma cadeia de ginásios presente em todo o país, exclusiva para mulheres. A missão do ginásio é motivar as mulheres a emagrecer, com hábitos de exercício e alimentação saudável. Aposta no “Circuito Vivafit,” um treino de 30 minutos intervalado com máquinas hidráulicas e plataforma. Em Telheiras, o ginásio já existe há seis anos, com seis colaboradores.

4.2. Inserção nos Sites de Compra Coletiva

Neste tópico abordam-se os *sites* em que as empresas em estudo estão presentes, bem como o que as levou a aderir aos mesmos. É também exposta a frequência com que as empresas fazem/fizeram campanhas nestes *sites*.

4.2.1 Presença nos Sites de Compra Coletiva

Nove das onze empresas não se limitaram a estar presentes num só *site*, havendo empresas

que recorreram a inúmeros *sites* de compras coletivas para realizar as suas campanhas (Quadro 1). Segundo o sócio-gerente da Dotylândia, a empresa já chegou a ter parcerias com 25 *sites* de compras coletivas, em apenas um ano, mas atualmente reduziu os seus parceiros para seis ou sete. Já o sócio-gerente da Dry Car Wash afirma que a empresa tem atualmente mais de dez parceiros. De acordo com o gestor do EstaFado, o restaurante tem campanhas praticamente com todos os *sites* presentes na Internet de maior dimensão.

Sete das empresas em estudo estavam, ou já estiveram, presentes no *site* de compra coletiva *Letsbonus*, nomeadamente Lisboa Medical Center, Dry Car Wash, EstaFado, Jazzy, Teatro São Luíz, Dubody e EMMA.

À data das entrevistas, apenas duas empresas tinham tido um único parceiro por terem feito somente uma campanha. É o caso do Teatro São Luíz, com uma campanha no *Letsbonus* e do ginásio Vivafit Telheiras com uma campanha no *Planeo*. No caso do Teatro esta foi a primeira campanha mas pretende recorrer a este tipo de *sites* mais vezes, porque, segundo a diretora de comunicação, este método é “totalmente eficaz”. Relativamente ao Vivafit, outros ginásios desta cadeia fazem campanhas noutros *sites*, nomeadamente no *Groupon* e no *Goodlife*. No entanto, segundo a comercial e instrutora do Vivafit Telheiras, ainda não sabem se irão continuar a aderir aos *sites*.

As empresas em questão tiveram conhecimento dos *sites* de compra coletiva através de um contacto feito pelos mesmos com vista à realização de uma campanha. No entanto, quatro destas empresas, nomeadamente a Dry Car Wash, o Vivafit Telheiras, o Teatro São Luíz e a EMMA já conheciam este tipo de *sites* antes de fazerem campanhas e, em alguns casos, antes de terem sido contactados (Quadro 1).

Quadro 1 - Presença das empresas nos sites de compra coletiva e como tiveram conhecimento dos mesmos

Empresa	Presença nos <i>Sites</i> de Compra coletiva	Como Tiveram Conhecimento dos <i>Sites</i>
Dotylândia	- Já esteve presente em 25 <i>sites</i> diferentes; Atualmente, tem 6 ou 7 parceiros; - exemplo: <i>Dzcount</i> .	- Contacto dos <i>sites</i> de compra coletiva.
Dry Car Wash	- Atualmente tem mais de 10 parceiros; <i>Descontos</i> . - ex: <i>Letsbonus</i> , <i>pt</i> , <i>Groupon</i> .	- O sócio-gerente conheceu estes <i>sites</i> antes de ter sido contactado pelos mesmos.
Dubody	- Presentes em mais do que um <i>site</i> ; - ex: <i>Letsbonus</i> , <i>Planeo</i> .	- Contacto dos <i>sites</i> de compra coletiva.

(Cont.)

Empresa	Presença nos <i>Sites</i> de Compra coletiva	Como Tiveram Conhecimento dos <i>Sites</i>
EMMA	- Vários parceiros; - ex: <i>Letsbonus</i> (mais recente com que trabalha).	- Teve conhecimento através de outros parceiros e porque foi um conceito muito falado nos últimos anos, ganhando bastante visibilidade com os agregadores de compra coletiva.
EstaFado	- Faz campanhas com praticamente todos os sites, à exceção dos mais pequenos que surgiram mais recentemente no mercado; Ex: <i>Letsbonus</i>	- Contacto dos <i>sites</i> de compra coletiva.
Jazzy	- Presentes em mais do que um <i>site</i> ; - ex: <i>Odisseias, Planeo, Letsbonus</i> .	- Contacto dos <i>sites</i> de compra coletiva
Lisboa Medical Center	- Presentes em mais do que um <i>site</i> ; - ex: <i>Groupon, Letsbonus</i> .	- Contacto dos <i>sites</i> de compra coletiva.
Lisbon Kite Center	- Vários parceiros; - ex: <i>Dzcount</i> .	- Contacto dos <i>sites</i> de compra coletiva.
Salão do Bairro	- Estão presentes em 2 ou 3 <i>sites</i> , dependendo das campanhas; - ex: <i>Odisseias, Lifecooler</i>	- Contacto dos <i>sites</i> de compra coletiva.
Teatro São Luíz	- Apenas uma campanha na <i>Letsbonus</i> .	- A diretora de comunicação já tinha conhecimento dos <i>sites</i> porque recebia campanhas no seu <i>e-mail</i> pessoal
Vivafit Telheiras	- Apenas uma campanha no <i>Planeo</i> .	- Outros ginásios do grupo já haviam feito campanhas neste tipo de <i>sites</i> .

4.2.2 Adesão aos *Sites* de Compra Coletiva

Neste domínio, pretendia-se saber o que tinha levado as empresas a aderir a *sites* de compra coletiva (Quadro 2). Segundo o sócio-gerente da Dotylândia, a empresa recorreu aos referidos *sites* uma vez que o negócio estava a ser afetado pela conjuntura económica do país e, assim que foi abordada por estes, decidiu experimentar para ver qual seria a receptividade das pessoas. Do mesmo modo, a gestora da Dubody afirma que, quando foram contactados, decidiram experimentar para ver se obteriam bons resultados, apesar de estarem um pouco reticentes no início com este novo modelo de negócio. Já o sócio-gerente da Dry Car Wash declara que decidiu aderir aos *sites* uma vez que a empresa se enquadrava e que tinha capacidade para trabalhar com esta ferramenta. Para além disso, segundo o mesmo, para a empresa crescer necessita de ter parcerias com estes *sites*.

Para a gerente da EMMA, a adesão foi iniciada com o intuito de disponibilizar os produtos da empresa de uma forma mais acessível e, desta forma, chegar a um mercado mais alargado. Para além disso, a gerente considera ser uma forma de fazer publicidade mais funcional e com um investimento menor.

De acordo com o gestor do EstaFado, o restaurante aderiu aos *sites* por estes serem uma forma mais rápida de chegar às massas e com uma relação custo-benefício, na sua opinião, equilibrada. A adesão passou também por atingir mais rapidamente um dos objetivos da empresa: chegar a clientes estrangeiros. Já para o diretor de marketing da escola de dança Jazzy, a presença nos *sites* de compra coletiva deve-se, mais do que à angariação de clientes, à visibilidade que se tem no mercado.

No caso do Lisboa Medical Center, a assessora do conselho de administração assegura que a adesão por parte da clínica aos *sites* de compra coletiva surgiu como forma de dar visibilidade não só ao produto presente nas campanhas mas também à própria clínica, a outras especialidades oferecidas pela mesma e ao corpo médico.

Relativamente ao Lisbon Kite Center, o gestor e proprietário da empresa decidiu aderir aos *sites* de desconto uma vez que, na sua opinião, esta é uma forma de fazer publicidade. Afirma que se trata de um investimento que é feito, mas que se tem a certeza de ter um contacto com o cliente. Já o sócio-gerente do Salão do Bairro declara que a sua adesão foi para promoção/divulgação do cabeleireiro uma vez que a empresa era muito recente no mercado.

Como já foi dito anteriormente, o Teatro São Luíz fez apenas uma campanha. Recorreu aos *sites* de compra coletiva, segundo a diretora de comunicação do Teatro, uma vez que tal se justificava devido à dimensão e à importância do projeto que foi alvo de campanha. Foi um espetáculo de teatro no qual o Teatro São Luíz tinha investido muito e, portanto, teria que garantir visibilidade e público.

Finalmente, segundo a comercial do Vivafit Telheiras, o que levou o ginásio a aderir aos *sites* foi o facto de se conseguir chegar a mais pessoas. Saliu o facto de o ginásio ter sido inaugurado há seis anos em Telheiras e ainda haver pessoas da zona que não sabem da existência do mesmo e portanto, os *sites* são uma forma de chegar a essas pessoas.

4.2.3 Frequência da Adesão aos Sites de Compra Coletiva

Como foi referido anteriormente, o Teatro São Luíz e o Vivafit Telheiras apenas fizeram uma campanha até à data das entrevistas. Das restantes empresas, algumas têm campanhas permanentes nos *sites* e outras fazem campanhas mais esporadicamente (Quadro 2).

O gestor do restaurante EstaFado garante fazer campanhas permanentes com este tipo de *sites*. Segundo o sócio-gerente da Dotylândia, a empresa realiza seis a sete campanhas por mês, uma por parceiro, e o sócio-gerente da Dry Car Wash diz fazer entre duas e três

campanhas por mês. Já segundo a gestora da Dubody, a empresa realiza mensalmente entre oito a dez campanhas.

Desde a adesão aos *sites*, o gestor da Lisbon Kite Center afirma já ter feito mais de vinte campanhas. Pelo contrário, o diretor de marketing da Jazzy afirma que em dois anos, apenas fez três campanhas nos *sites*.

No caso do Salão do Bairro, o salão faz uma promoção por mês, enquanto o Lisboa Medical Center faz uma campanha de três em três meses ou de quatro em quatro meses. Quanto à periodicidade do lançamento das campanhas da EMMA, de acordo com a gerente, é de sensivelmente de 2 em 2 meses.

Quadro 2 - Razões para a adesão aos sites de compra coletiva e frequência com que fazem campanhas

Empresa	Razões para Aderir aos <i>Sites</i>	Frequência
Dotylândia	“Desde meados do ano passado, devido à conjuntura económica as coisas não estão fáceis e então, fomos abordados pela primeira vez por esses <i>sites</i> e decidimos então experimentar a ver qual seria a receptividade das pessoas.”	Por mês, 6 ou 7 campanhas em <i>sites</i> diferentes.
Dry Car Wash	“(…) comecei a trabalhar porque acho que tem tudo a ver com a Dry Car Wash. E tem que ser visto que enquadra nessa questão das compras coletivas. (...) E eu acho bastante interessante porque ela traz-nos o cliente, que é o mais importante, essa ponte de clientes.”	Duas a três vezes por mês.
Dubody	“(…) de início, quando fomos abordados, ficámos um bocado reticentes porque não conhecíamos este modelo, nessa altura não se ouvia falar tanto como hoje em dia. Mas decidimos experimentar para ver os resultados e nunca mais paramos.”	Entre 8 a 10 campanhas por mês.
EMMA	“É, obviamente, uma forma de, atualmente, em termos de publicidade poder dar a conhecer produtos muito mais forte do que os tradicionais anúncios, na imprensa escrita. Para além de ser uma forma mais funcional, é mais barato também o investimento.”	De 2 em 2 meses, 1 campanha.
EstaFado	“A maior abrangência e a mais rápida forma de chegar às massas, com uma relação custo-benefício que a nós nos pareceu equilibrada.”	Campanhas permanentes.
Jazzy	“Mais do que propriamente a angariação financeira, é a visibilidade que se tem no mercado. Porque são <i>sites</i> que teoricamente atingem um vasto leque de utilizadores e isso paga-se (...) Uma das formas de fazer publicidade é mesmo através destes servidores, destes <i>sites</i> .”	Em dois anos, 3 campanhas.
Lisboa Medical Center	“Nós achámos que seria interessante dar visibilidade não só ao exame em si, à ecografia que é o que nós colocamos nas plataformas, à clínica, ao corpo médico.”	De 3 em 3 meses ou de 4 em 4 meses, 1 campanha.
Lisbon Kite Center	“O principal é que é uma forma de tu fazeres publicidade. (...) Tu investes, porque no fundo estás a pagar, mas pagas mas tens a certeza que vais ter um contacto com o cliente.”	Já realizou mais de 20 campanhas.
Salão do Bairro	“É uma empresa muito jovem, tem 6 meses. E a adesão aos <i>vouchers</i> foi no sentido apenas de promoção, divulgação.”	Por mês, uma campanha.
Teatro São Luíz	“(…) tínhamos mesmo que assegurar que nos corria bem, que tínhamos público e que tinha visibilidade. Portanto, neste sentido nós só fizemos este porque o projeto, a dimensão do projeto, a importância do projeto na programação, justificava-se.”	Uma campanha realizada.
Vivafit Telheiras	“(…) é o facto de poder chegar a mais pessoas. (...) esses sites têm tido muita adesão e foi uma maneira das pessoas saberem que existe o Vivafit Telheiras e facilmente chegamos à casa das pessoas.”	Uma campanha realizada.

4.3. Estratégias de Utilização dos Sites de Compra Coletiva

Neste ponto são abordados os critérios que as empresas utilizaram para escolher os *sites* de compra coletiva em que estão presentes e as razões que levaram as empresas a colocar o tipo de produto/serviço que têm nas campanhas. Para além disso, são também mencionados os processos pós-venda dos cupões, isto é, o que deve fazer um cliente após comprar um cupão da empresa, bem como as formas de lidar com picos de procura durante uma campanha.

4.3.1 Critérios de Escolha dos Sites de Compra Coletiva

De entre os inúmeros *sites* de compra coletiva existentes em Portugal, as empresas em questão adotaram diferentes critérios para escolher em quais estariam presentes, incidindo principalmente na credibilidade do *site* de compra coletiva, dimensão da base de dados dos utilizadores do *site*, contratos acordados com o *site*, exclusividade e comissões (Quadro 3).

Para o diretor de marketing da Jazzy e para o sócio-gerente do Salão do Bairro, a credibilidade dos *sites* de compra coletiva foi um fator importante na decisão de escolha dos mesmos. Isto é, escolheram os *sites* em que estão presentes por lhes parecerem credíveis e por serem dos mais conceituados. Para além disso, estas duas empresas, juntamente com o EstaFado, a Lisbon Kite Center e o Teatro São Luíz também utilizaram como critério de escolha a dimensão da base de dados dos utilizadores dos *sites*. Em suma, para estas empresas é importante a capacidade que os *sites* têm para atingir as massas. O gestor do EstaFado garante estudar, antes de lançar uma campanha, “a capacidade que a plataforma tem de chegar aos clientes, o tipo de clientes e depois as condições de pagamento”. No entanto, o gestor da Lisbon Kite Center aponta o inconveniente de que normalmente os *sites* que têm mais visibilidade, isto é, aqueles que têm bases de dados maiores, são os que pagam menos às empresas (têm comissões mais altas).

O Lisboa Medical Center, o EstaFado e o Salão do Bairro também mencionaram os termos de contrato como um critério de seleção dos *sites*. Neste sentido, estas empresas têm em conta as condições dos contratos nomeadamente a duração, o pagamento e outras exigências por parte dos *sites*.

A assessora do conselho de administração do Lisboa Medical Center e a gerente da EMMA referiram que o facto de os *sites* terem contrato de exclusividade afeta a decisão de escolha dos mesmos, pelo que preferem os *sites* que não o têm. A gerente da EMMA afirma ainda que um dos motivos para nunca terem feito campanhas com o *Groupon* é esta

exigência de exclusividade por parte da mesma.

O último critério mencionado nas entrevistas por cinco empresas (Dotylândia, Lisboa Medical Center, Dry Car Wash, Lisbon Kite Center e EMMA) foram as comissões dos *sites* de compra coletiva, isto é, a percentagem que o *site* retém ao vender os produtos das empresas. O sócio-gerente do parque de diversões referiu que a empresa decidiu trabalhar apenas com parceiros “que aceitaram baixar as suas comissões e em que aquilo que divulgam é a realidade”. O sócio-gerente da Dry Car Wash também referiu que este critério era negociável. Finalmente, a gerente da EMMA garantiu ainda ter estipulado uma margem máxima de 40% e novamente referiu o *Groupon*, salientando que esta também era uma das razões para também não ser parceira da mesma.

Relativamente ao Vivafit Telheiras, a escolha do *site Planeo* deveu-se ao facto “de outro Vivafit já ter feito uma promoção e ter tudo corrido bem, terem sido bem atendidos e o funcionamento ter sido correto”. Também através deste ginásio, o Vivafit ficou a saber como funcionava o processo de adesão a este *site*, especificamente.

Ao longo das entrevistas, as empresas também enumeraram critérios específicos para cada *site*. Por exemplo, o *Groupon* foi referido pela assessora do conselho de administração do Lisboa Medical Center e pela gerente da EMMA como um *site* com comissões altas e que tem o inconveniente dos contratos de exclusividade. O *Letsbonus* foi também mencionado pela primeira entrevistada como “um dos *sites* mais sérios”. O diretor de marketing da escola de dança também referenciou este último *site* como o maior *site* de compras online, a seguir ao *Groupon*. Já para a diretora de comunicação do Teatro São Luíz, a escolha do *Letsbonus* resultou do facto de terem um contacto com um comercial do *site* e também pela visibilidade que tem e até mesmo pelo grafismo, que lhe pareceu dos mais interessantes. Para a gerente da EMMA este *site* é o que tem as melhores condições.

Quadro 3 - Critérios de escolha dos sites de compra coletiva

Empresa	Critérios de Escolha
Dotylândia	- Comissões dos <i>sites</i> .
Dry Car Wash	- Credibilidade do <i>site</i> ; - Dimensão da base de dados; - Comissões dos <i>sites</i> .
Dubody	-
EMMA	- Não ter contrato de exclusividade; - Comissões dos <i>sites</i> .
EstaFado	- Dimensão da base de dados e tipo de clientes do <i>site</i> ; - Termos dos contratos.
Jazzy	- Credibilidade do <i>site</i> ; - Dimensão da base de dados.

(cont.)

Empresa	Critérios de Escolha
Lisboa Medical Center	- Termos dos contrarros; - Não ter contrato de exclusividade; - Comissões dos sites.
Lisbon Kite Center	- Dimensão da base de dados; - Comissões dos sites.
Salão do Bairro	- Termos dos contratos
Teatro São Luíz	- Dimensão da base de dados.
Vivafit Telheiras	- Receção de um feedback positivo de outros ginásios da cadeia.

4.3.2 Tipos de Produtos/Serviços à Venda nos Sites de Compra Coletiva

Neste tópico pretende saber-se se há alguma razão para estar determinado produto/serviço numa campanha e não outro. Pelas respostas dadas, algumas empresas colocam os produtos/serviços que fazem o cliente voltar, isto é, que requerem algum tipo de manutenção. Outras empresas colocam produtos que possam abranger um maior número de compradores e que permitam que os clientes experimentem os serviços, aquilo que é o negócio e o que disponibiliza a empresa (Quadro 4).

No caso do Lisboa Medical Center, não foi a empresa que escolheu o serviço que estaria à venda, mas foram os próprios *sites* que identificaram o serviço (ecografias 3D e 4D) que teria mais procura por parte dos utilizadores. Segundo a assessora, por se tratar do setor de saúde, o produto à venda neste tipo de *sites* teria que ser algo “menos sério”, isto é, não faria sentido colocar à venda um exame médico de outra especialidade.

A Dotylândia inicialmente vendia um cartão que valia dez horas de brincadeira no parque de diversões. No entanto, notaram que este produto era comprado mais por impulso e não por ser algo as pessoas precisassem e muitas vezes, as pessoas não chegavam a usufruir do cartão passando a validade do mesmo. Ou seja, os *sites* recebiam efetivamente o dinheiro por parte dos usuários mas a empresa não. Assim, neste momento apostam mais em vender as festas de aniversário, uma vez que se trata de um produto que é comprado pelos utilizadores dos *sites* quando precisam e o qual irão realmente utilizar, e não algo que compram apenas por ser barato e sem saber quando irão usufruir.

A Dry Car Wash vende todo o tipo de produtos nos *sites*, mas que segundo o sócio-gerente, devem ser produtos que possam ser acessíveis e que se enquadrem no conceito dos *sites* em que fazem as campanhas. No caso da EMMA, também disponibiliza diferentes produtos, mas sempre consoante a disponibilidade dos mesmos. Já o restaurante EstaFado disponibiliza o mesmo serviço em todos os *sites* que está presente (jantares com

espetáculos de fado) pois, de acordo com o gestor, é este o negócio e não faria sentido colocar outros serviços à venda.

Para o diretor de marketing da Jazzy, a razão para estar determinado tipo de produto à venda nos *sites* e não outro, passa pelo objetivo de marketing da empresa. Segundo ele, tem muito a ver com “iscos para se trazer novos alunos” à escola. Portanto, colocam o “produto ainda mais barato, de forma a incentivar as pessoas a vir experimentar”.

Do mesmo modo, a campanha feita pelo Vivafit (um livre-trânsito no ginásio) tem o objetivo de dar a possibilidade aos clientes de experimentarem todos os serviços. Desta forma, caso os clientes queiram continuar no ginásio, “não têm obrigatoriamente que continuar com todos os serviços mas ficam a conhecer e a saber como tudo funciona”. Com uma estratégia semelhante, na escola de *kite surf*, o produto que está à venda é o batismo de *kite surf*, isto é, uma primeira experiência com esta modalidade desportiva. Deste modo, a Lisbon Kite Center pretende possibilitar esta experiência aos clientes e ter a oportunidade de um contacto com os mesmos.

No Salão do Bairro, o produto que mais coloca à venda nos *sites*, é a coloração, uma vez que é um serviço que requer manutenção. Isto faz com que os clientes voltem ao salão, mas sem cupão. Do mesmo modo, a gestora da Dubody, para além de comentar que as campanhas têm que ser feitas de forma a que não haja restrições para poder abranger o maior número de possíveis compradores, afirma: “nós fazemos realmente packs (...) para a pessoa ver alguns resultados, ver os diferentes equipamentos que nós temos, experimentar e depois aí sim, vendermos outro tipo de packs para que a pessoa continue.” É o caso da fotodepilação, em que um cliente já começa a ver alguns resultados no tratamento mas que ainda são necessárias algumas sessões para se poder ver o resultado final. Neste sentido, a gestora pretende sempre fazer campanhas com produtos que façam o cliente voltar mais vezes e que posteriormente, se fidelize

Relativamente ao Teatro de São Luíz, como já referido anteriormente, a campanha realizada disponibilizava a entrada para um espetáculo cujo investimento do Teatro tinha sido grande e o objetivo era dar visibilidade.

Quadro 4 - Tipos de Produtos/Serviços que as Empresas Colocam nas Campanhas

Empresa	Tipo de Produto/Serviço à Venda nos Sites
Dotylândia	“Promovemos então aquilo que nós fazemos basicamente que são as festas de aniversário. E aí sim, as pessoas compram porque vão fazer uma festa. Vão comprar para usar um dia mesmo mais tarde, só compram mesmo quando precisam.”
Dry Car Wash	“Tu tens que ter o produto, tens que criar coisas acessíveis e caber dentro do conceito deles [sites de compra colectiva].”
Dubody	“Nós fazemos realmente packs (...) para a pessoa ver alguns resultados, ver os diferentes equipamentos que nós temos, experimentar e depois aí sim, vendermos outro tipo de packs para que a pessoa continue. A fotodepilação é um desses casos. Porque tu com 3 sessões, tu já vês resultados mas não é o suficiente para te eliminar os pêlos de vez.”
EMMA	“Bom, os produtos nem sempre são os mesmos. Eu vou disponibilizando também consoante a minha disponibilidade. Tenho diferentes tipos de produtos.”
EstaFado	“É sempre o mesmo, é comum a todas as plataformas. Nós vendemos jantares com espetáculos sejam eles de fado ou de jazz, são todos dentro do mesmo formato. (...) a razão é porque o nosso negócio é este de facto, não faz sentido termos outros produtos à venda.”
Jazzy	“Há, há o objectivo de marketing. Tem muito a ver com iscos, para se trazer novos alunos (...) e nós metemos esse produto ainda mais barato, de forma a incentivar as pessoas a vir experimentar.”
Lisboa Medical Center	“E eu acho que eles [sites de compra colectiva] identificaram como algo que tinha alguma procura as ecografias 3D e 4D e foi sempre por aí que nos abordaram, tanto a Letsbonus como a Groupon como outras.”
Lisbon Kite Center	“Porque nós damos, vendemos aulas de kitesurf. O que nós vendemos aí é só uma primeira experiência. Se a pessoa quiser continuar, depois vai-nos pagar a nós as aulas ao preço normal.”
Salão do Bairro	“Um dos produtos que mais está é a coloração. Porque a coloração requer manutenção. E é para fazer o cliente voltar sem aderir ao voucher.”
Teatro São Luíz	“Portanto, nós fizemos esse investimento na “Visita da Velha e Senhora”, que era uma grande produção na qual o teatro tinha investido muito dinheiro. E portanto, tínhamos mesmo que assegurar que nos corria bem, que tínhamos público e que tinha visibilidade.”
Vivafit Telheiras	O livre-trânsito porque assim daria a possibilidade de experimentarem, já que alguém comprou o serviço, iria ter a possibilidade de experimentar todos os serviços. Depois, se mais tarde pretenderem continuar connosco não têm obrigatoriamente que continuar com todos os serviços mas ficam a conhecer e a saber como tudo funciona”.

4.3.3 Pós-Venda do Cupão

Nas entrevistas elaboradas, foi perguntado às empresas que como deveria proceder o cliente após comprar um cupão de um produto da empresa nos *sites* de compra coletiva. O procedimento de compra é igual em todas as empresas para todos os *sites*: o usuário compra o cupão através do *site* de compra coletiva (o pagamento é feito ao *site*) e é-lhe enviado o cupão para o *e-mail*, o qual deve imprimir e apresentar no espaço quando pretender usufruir dele. Após a compra, todas as empresas em estudo, à exceção da Jazzy, do Vivafit Telheira e do Teatro São Luíz, referiram que é necessário uma marcação/reserva prévia, sendo esta feita por telefone ou *e-mail*.

Em relação à Jazzy, é necessária reserva prévia apenas para os *workshops*. Já no Vivafit Telheiras, a maioria das pessoas tem o cuidado de ligar para o ginásio após adquirir o cupão, “mas não necessita de marcação porque nós estamos cá sempre e por isso há de haver

sempre alguém para atender essa pessoa”, afirma a comercial. No caso do Teatro São Luíz e que para a diretora de comunicação era algo vantajoso do *Letsbonus*, este *site* tinha mesmo sistema de bilhética que o Teatro, ou seja, quando uma pessoa comprava um cupão, este ia logo para o sistema de bilheteira do Teatro ficando com o seu lugar já reservado.

A gerente da EMMA mencionou ainda que, por uma questão de organização e de aprendizagem com as experiências que vão tendo ao longo do tempo, a empresa, quando contactada pelos clientes de cupão, pede aos mesmos que enviem o cupão por *e-mail*. Deste modo, a EMMA já tem o cupão do cliente quando este se dirige à mesma, pois só assim o podem validar.

Depois dos *vouchers* terem sido utilizados, as empresas dão por validada a compra através de um código. O pagamento por parte dos *sites* é feito de diferentes formas: há *sites* que apenas pagam quando expira o prazo dos cupões vendidos, outros pagam à medida que a empresa for validando os cupões e ainda há outros *sites* que pagam uma certa percentagem do valor total das vendas ao fim de 10 dias e após a total validação dos cupões, pagam a restante percentagem.

4.3.4 Formas de Lidar com Picos de Procura Durante as Campanhas

De entre os casos em estudo, há empresas que durante uma campanha nestes *sites*, têm uma maior afluência de clientes do que num período normal em que não haja campanhas de descontos. Nestes casos, pretendia-se saber se as empresas tinham dificuldade em lidar com esses picos de procura, e se isso prejudicava ou não os clientes base da empresa (Quadro 5).

Algumas empresas acordam estabelecer um número limite de cupões com os *sites* de compra coletiva de forma a que esse tipo de afluência não aconteça. Também para ultrapassar essa situação, há empresas que recorrem a espaços ou horários reservados apenas para os clientes que chegam com cupão. A maior parte das empresas refere que a organização do espaço, das reservas e até mesmo da própria empresa é crucial para lidar com os picos de procura.

Houve casos de empresas que não sentiram dificuldade em lidar com picos de procura porque de facto não houve uma afluência fora do normal aquando de uma campanha nos *sites*. Foi o caso do Salão do Bairro, cujo sócio-gerente afirma: “nós nunca fizemos nenhuma campanha de valor injusto. As campanhas que nós fazemos são sempre valores que pelo menos cubram a nossa despesa. Caso contrário, não fazemos. Logo, a atração não é muita”.

A gestora da Dubody também menciona que, atualmente, já não existem estes picos de procura pois “hoje em dia, é muito raro uma campanha vender para o mundial”. A maior dificuldade que encontra é fazer as marcações para o final do dia, período mais requisitado e em que as pessoas têm mais disponibilidade. Do mesmo modo, a diretora de comunicação do São Luíz afirma que as vendas para o espetáculo foram pouco significativas para o número de apresentações que o espetáculo teve.

Duas das empresas do estudo admitiram terem sentido dificuldades em lidar com picos de procura. Uma delas foi a Jazzy, que previa um número menor de clientes num *workshop* que tinha estado em campanha. O diretor de marketing explica que isto se deveu a um erro do *site* de compra coletiva, que não controlou o número de *vouchers* vendidos. A outra empresa foi a EMMA, que segundo a sua gerente, aquando da adesão aos *sites* de compra coletiva, foi desde logo complicado gerir, tendo sido necessário “um grande passo no sentido de poder controlar as mudanças”. As vendas foram muito maiores, o que levou a que a empresa tivesse que se organizar internamente para fazer face às vendas, sem que isso prejudicasse os serviços da escola e a qualidade dos serviços prestados.

O sócio-gerente da Dry Car Wash, o gestor do EstaFado, a comercial do Vivafit e o gestor do Lisbon Kite Center, todos eles mencionaram que a forma de ultrapassar os picos de procura passa pela própria organização e gestão da empresa. Por exemplo, no caso do Lisbon Kite Center, como não trabalha com pessoal fixo, a solução passa por colocar mais instrutores nos períodos de maior afluência. O gestor do EstaFado e o sócio-gerente da Dry Car Wash afirmam não ser difícil fazer essa organização uma vez que a validade dos cupões ajuda nessa tarefa, isto é, a validade dos cupões serve precisamente para não sobrecarregar os negócios e para poder ajustar as marcações consoante a disponibilidade da empresa.

A Jazzy e o Lisboa Medical Center são empresas que se preocupam em estabelecer um número limite de cupões à venda nos *sites*, para que este tipo de situações não aconteça. Já a Dotylândia, Lisboa Medical Center têm horários de atendimento mais direcionados para os clientes de cupão e o Teatro São Luíz e o EstaFado têm espaços reservados para os mesmos clientes, o que facilita a organização das empresas.

A comercial do Vivafit foi a única que teve uma opinião diferente das restantes empresas, afirmando que a maior afluência de clientes no ginásio (que se observou mais a partir das 18 horas) constituía uma mais-valia para o mesmo. Segundo a comercial, “para o

centro foi uma mais-valia, porque ver o centro cheio é um ambiente diferente. As pessoas que cá estão gostam mais porque se identificam e porque é muito mais animado o tipo de treino do que centro com menos pessoas. Por isso, houve realmente um pico mas não veio prejudicar, veio pelo contrário beneficiar o ambiente do centro”.

Quadro 5 - Estratégias para Lidar com Picos de Procura durante as Campanhas

Empresa	Formas com Lidar com Picos de Procura
Dotylândia	“Quando lançamos a campanha limitamos (...). Supostamente o período da manhã são as horas mais mortas. Então nós nas campanhas que lançamos, lançamos que eram exclusivas para o período da manhã, que era para deixar os horários mais procurados para os clientes que fizessem festas diretamente connosco.”
Dry Car Wash	“Nós sempre que trabalhamos tem que ser minimamente organizado. Com marcações para evitar justamente isso, é uma questão mesmo de nos organizarmos.” “Esses vouchers normalmente têm uma validade de 6 meses e essa validade é justamente para isso, para tu não sobrecarregares o teu próprio negócio e encaixar as coisas de maneira a que dê, para ser rentável.”
Dubody	“Nós aqui já não temos esse problema, até porque hoje em dia é muito raro uma campanha vender para o mundial, como nós dizíamos. Aqui não acontece, às vezes o que é que é mais difícil? Marcar para o final do dia que é realmente aquelas horas onde a pessoa tem mais disponibilidade, ao sábado.”
EMMA	“Então nós iniciamos este processo em Outubro do ano passado de 2012, e a verdade é que desde aí, para já, foi complicado gerir logo, tivemos que dar um grande passo no sentido de poder controlar as mudanças. (...) o que levou a que tivéssemos aqui dentro que nos organizar, reorganizar a empresa consecutivamente para fazer face às vendas, sem que isso prejudicasse os serviços da escola e sem que isso não prejudicasse minimamente a qualidade dos serviços.”
EstaFado	“É uma questão de organização do próprio restaurante, nós reservamos sempre uma parte da sala para clientes que se apresentam com voucher, clientes que têm reserva e clientes que possam surgir, portanto é uma questão de organização.”
Jazzy	“Só mesmo no workshop específico de salsa é que, houve um dos nossos parceiros, que eu acho que foi a Letsbonus, que não controlou.” “Sendo que nós limitávamos as promoções, sempre. Nós nunca fizemos campanhas a mais de 40 cupões por campanha.”
Lisboa Medical Center	Não, porque nós balizamos muito bem aqui o número de vouchers. Isso foi logo algo que estabelecemos, quantos vouchers é que podem ser vendidos. Portanto, só vendemos x vouchers e mais do que isso não pode ser porque sabemos que depois não vamos ter capacidade de resposta.”
Lisbon Kite Center	“Não, isso nós conseguimos sempre. Isso é uma questão de nós metermos mais ou menos instrutores, pontualmente. Nós não trabalhamos com pessoal fixo.”
Salão do Bairro	“Nós nunca fizemos nenhuma campanha de valor injusto. As campanhas que nós fazemos são sempre valores que pelo menos cubram a nossa despesa. Caso contrário, não fazemos. Logo, a atração não é muita.”
Teatro São Luíz	“Nós vendemos com a Letsbonus 83 bilhetes, que não é muito mas também não é pouco, para uma primeira campanha. Portanto, isto era um espectáculo que ficou 3 semanas e meia, portanto foram, creio que 19 apresentações. Portanto, é muito pouco significativo.”
Vivafit Telheiras	“Para o centro foi uma mais-valia, porque ver o centro cheio é um ambiente diferente. As pessoas que cá estão gostam mais porque se identificam e porque é muito mais animado o tipo de treino do que centro com menos pessoas. Por isso, houve realmente um pico mas não veio prejudicar, veio pelo contrário beneficiar o ambiente do centro.”

4.4. Clientes com Cupão

A análise deste tópico pretende dar resposta ao terceiro objetivo do presente TFM, isto é, investigar o tratamento que as empresas dão aos clientes com cupões e como é

estabelecida a relação com os mesmos. Neste sentido, perguntou-se às empresas se havia diferenças no atendimento/tratamento dos clientes com cupão perante os clientes sem cupão. Foi também questionado se os clientes de cupão retornavam às empresas e se haveria alguma forma de os atrair a regressar à empresa.

4.4.1 Diferenças no Tratamento/Atendimento dos Clientes

Quando perguntado às empresas se tratavam ou atendiam de forma diferente os clientes com cupão dos clientes sem cupão, todas as empresas responderam negativamente. Mais, todas as empresas garantiram não dar prioridade aos clientes que vinham sem cupão, relativamente aos clientes com cupão.

O gestor do EstaFado diz que a base de clientes da empresa tem um perfil diferente dos clientes de cupão. No entanto, tratar de forma igual estes dois tipos de clientes faz parte da estratégia de fidelização da empresa. Outras empresas também salientaram a igualdade no tratamento como uma estratégia de fidelização. O diretor de marketing da Jazzy afirma não se poder tratar os clientes de cupão de forma diferente por pagarem menos, pois o objetivo é fidelizá-los, fazendo com que continuem na escola e que depois paguem igual a qualquer aluno. A gestora da Dubody também garante que “o tratamento é exatamente o mesmo porque a ideia é agradar o cliente de cupão e fidelizá-lo”. Do mesmo modo, a gerente da EMMA assegura o mesmo tratamento, afirmando que as campanhas têm por objetivo fidelizar as pessoas. Já na opinião do gestor do Lisbon Kite Center, os clientes “que chegam com o cupão, às vezes até têm um melhor atendimento os clientes com cupão”. Isto porque os clientes sem cupão são, normalmente, clientes garantidos, que pretendem continuar na escola, enquanto com os clientes com cupão necessitam de um cuidado especial no sentido de os tentar cativar a ficar na empresa.

No entanto, há algumas empresas que têm horários e/ou espaços destinados apenas para os clientes de cupão. O Lisboa Medical Center define por sessão de cada médico dois clientes de cupão e ainda tem um dia da semana (sexta-feira) só para atender este tipo de clientes. A Dotylândia reserva os períodos do dia menos procurados para fazer festas de aniversário (as manhãs) para os clientes de *voucher*. No restaurante EstaFado, há uma parte da sala reservada aos clientes que vêm com cupão e uma parte destinada aos clientes que têm reserva e outros que possam surgir. Na campanha feita pelo Teatro São Luíz, os bilhetes para o espetáculo eram apenas para a segunda plateia do teatro, que é a zona em

que os bilhetes já são, por norma, mais baratos.

4.4.2 Retorno dos Clientes com Cupão

Pretendeu-se saber se os clientes que chegavam às empresas através das campanhas em *sites* de compra coletiva retornavam a estas empresas e, caso retornassem, se seria com ou sem cupão (Quadro 4). Nas respostas obtidas, abordou-se também o tipo de cliente que apenas retorna à empresa com cupão.

No caso do Teatro São Luíz e do Vivafit Telheiras, ainda não é possível saber esta informação uma vez que ainda só realizaram uma campanha. No Vivafit, à data da entrevista, nenhuma cliente tinha acabado o seu cupão, mas segundo a comercial, “algumas sócias já mostraram interesse em continuar no ginásio”.

No Lisboa Medical Center, os clientes que retornam – grávidas – não vêm com cupão. O que normalmente acontece, de acordo com a assessora do conselho de administração, é que depois da gravidez, e depois de conhecerem a empresa, mudam para os ginecologistas da clínica. Porque, neste caso, as clientes que vão com cupão já estão a ser seguidas por (outro) médico ginecologista obstetra.

O sócio-gerente da Dotylândia garante que muitos dos clientes que vão com cupão, deixam um feedback positivo quanto ao seu retorno. No entanto, acrescenta que muitos clientes delegam nos filhos a tarefa de decidir onde fazer a festa de aniversário.

Quanto à Dry Car Wash, o sócio-gerente diz que estes clientes “retornam com frequência e sem cupão”. Do mesmo modo, o gestor do EstaFado assegura que “cerca de 50% retorna sem cupão”. Isto é, muitos clientes abdicam do desconto, pois da segunda vez que visitam o restaurante já não procuram preço, mas sim a qualidade que encontraram na última visita. Também o sócio-gerente do Salão do Bairro afirma que 50% dos clientes retornam sem cupão.

Na escola de dança Jazzy, verificaram-se alguns casos positivos de retorno e sem cupão. Segundo o diretor de marketing, quando estes clientes gostam do serviço, tendem a ficar na escola. No entanto, mencionou também que a escola teve alguns alunos que só foram quando tinham cupões.

Na Lisbon Kite Center, os clientes só têm a possibilidade de utilizar os cupões uma única vez, isto porque se trata de uma primeira experiência (o batismo de *kitesurf*) e portanto só é feito uma vez por pessoa. Deste modo, os clientes regressam à empresa sempre sem cupão.

Para o gestor, “está fora de questão as pessoas retornarem com cupão”, pois desta forma a

empresa perdia dinheiro e, portanto, a empresa tem sempre o cuidado de satisfazer os clientes de forma a retornarem. À semelhança da escola de *kitesurf*, a clínica de estética Dubody também apenas permite que os clientes utilizem um único cupão. Nas campanhas que a Dubody lança, indica sempre que os descontos são válidos apenas para novos clientes, precisamente para as pessoas não comprarem cupões, constantemente. A gestora da clínica de estética diz que há os clientes que gostam dos serviços e retornam à empresa mas que também existe o caso dos “papa-vouchers”, que são clientes que apenas vão por ter descontos, sendo que não é do interesse da Dubody ter este tipo de clientes.

Na EMMA, também existem clientes que depois de utilizar um cupão, compram diretamente à empresa, não se preocupando em adquirir novamente um desconto. No entanto, a gerente também mencionou que tem clientes que apenas vão à EMMA quando existem campanhas promocionais.

4.4.3 Formas de Atrair Clientes com Cupão

Relativamente aos clientes de cupão, desejou-se verificar se haveria alguma forma de as empresas os fazerem retornar às mesmas sem cupões e de forma a tornarem-se fiéis. Algumas empresas disseram que uma boa forma seria uma aposta na qualidade dos serviços prestados e outras empresas falaram em fazer descontos internamente aos clientes, de forma a não terem que recorrer novamente aos *sites* de compra coletiva (Quadro 6).

Para a gerente da EMMA, fazer retornar os clientes de cupão ainda “é uma situação difícil, uma vez que existem clientes ainda muito ligados à compra dos cupões”. Principalmente nas circunstâncias económicas que se vive, os *sites* colocam produtos e serviços mais acessíveis às pessoas sendo, assim, complicado desprender estas pessoas dos cupões.

Por outro lado, houve empresas que focaram a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes para os fazer voltar. Por exemplo, o gestor do EstaFado garante que “se os restaurantes fizerem uma boa aposta na qualidade, quer em termos gastronómicos, quer em termos dos espetáculos, conseguem fidelizar esses clientes, mesmo nos tempos adversos que se assiste hoje-em-dia”. O diretor de marketing da escola de dança também menciona que a forma da Jazzy fazer com que os clientes de cupão retornem passa pela qualidade do serviço e pela diferenciação. Salientou ainda que a escola tem o “melhor leque de professores e as melhores instalações” e se as pessoas valorizarem estes fatores, irão pagar o preço tabelado. Para o diretor de marketing, não é justo para os clientes base da empresa

(que não compram cupões) fazer um desconto a quem já veio com um cupão. Quem ainda referiu a qualidade do serviço foi o sócio-gerente do Salão do Bairro e a gestora da Dubody, destacando que se o serviço ficar bem feito, os clientes retornam.

Três das empresas falaram em promoções internas para fazer voltar os clientes. Veja-se o caso do Lisboa Medical Center que tem alguns *vouchers* internos ou tabelas especiais internas, que podem ser aplicados sempre que acharem vantajoso e sempre que a pessoa mostre interesse numa outra especialidade. O sócio-gerente da Dotylândia acredita que se a empresa atribuir a promoção que faz à sua base de clientes (consoante o número de festas que o cliente faz, vai sendo atribuído um desconto cada vez maior), os clientes de cupão também farão a festa diretamente com a Dotylândia e não através dos *sites* de compra coletiva. Já segundo o sócio-gerente da Dry Car Wash, na própria estratégia, a empresa convida estes clientes a virem uma segunda vez. Para tal, oferece um vale de desconto de 40 euros que o cliente pode utilizar em vários serviços da empresa.

Relativamente ao Lisboa Medical Center, a estratégia perante os clientes de cupão passa também por “comunicar a clínica internamente”. Isto é, na sala de espera dispõem de meios de comunicação que permitem que os clientes tenham conhecimento dos outros serviços/especialidade que a clínica tem para oferecer, e de forma a que associem depois a marca a algo positivo.

No Vivafit Telheiras permite-se que o cliente dê continuidade à utilização do ginásio: a cliente de cupão não sendo sócia do centro, passa automaticamente a sê-la. Ao terminar a utilização do cupão, caso pretenda continuar, não necessita pagar a joia de inscrição, pagando apenas as mensalidades como qualquer sócia.

No Lisbon Kite Center, é tido um “cuidado especial com aquele [cliente de cupão] no sentido de o tentar cativar para ele ficar”. No entanto, há fatores que a empresa não controla, isto porque é um setor que trabalha com a natureza. Pode também haver “pessoas que simplesmente não gostam, não têm vocação ou até ficam com medo”, mas no que depende da empresa, esta tenta sempre que este cliente retorne. Já a diretora de comunicação do Teatro São Luíz admitiu não ter ficado com os contactos dos clientes de cupão.

Quadro 6 - Retorno dos clientes e estratégias para o retorno sem cupão

Empresa	Retorno do Cliente	Estratégia para Retorno Sem Cupão
Dotylândia	Recebem feedback positivo de retorno sem cupão.	Atribuir a promoção que faz à sua base de clientes
Dry Car Wash	Retorno sem cupão com frequência. (clientes).	Oferecer um vale de desconto de 40 euros que o
EMMA	Casos de retorno sem cupão mas também existem clientes que vão apenas com cupão.	É complicado fazer retornar sem cupão, uma vez que há pessoas muito ligadas aos cupões.
EstaFado	Retorno sem cupão de cerca de 50% dos clientes.	Apostar na qualidade, quer em termos gastronómicos, quer em termos dos espetáculos
Jazzy	Alguns casos positivos de retorno sem cupão. Clientes que retornam apenas com cupão.	Apostar na qualidade do serviço e na diferenciação.
Lisboa Medical Center	Sem cupão. As clientes mudam de ginecologista.	Aplicar <i>vouchers</i> internos ou tabelas especiais internas quando acham vantajoso e sempre que a pessoa mostre interesse numa outra especialidade; Comunicar a clínica internamente (recepção).
Lisbon Kite Center	Quando retornam, é apenas sem cupão (os clientes não podem usufruir de mais de um cupão).	Satisfazer os clientes (é dada uma atenção especial de forma a retornarem).
Salão do Bairro	Retorno sem cupão de cerca de 50% dos clientes.	Apostar na qualidade e serviços bem feitos.
Teatro São Luíz	Sem informação (apenas uma campanha).	Não utilizam nenhuma estratégia.
Vivafit Telheiras	Sem informação mas alguns clientes mostraram interesse em continuar no ginásio (apenas uma campanha).	Os clientes não precisam pagar joia de inscrição, passam a ser automaticamente sócios do ginásio.

4.5. Customer Relationship Management

Procurou-se saber se as empresas em estudo tinham estratégia de CRM implementada e se a presença nos *sites* de compra coletiva fazia parte dessa estratégia. Foi perguntado às empresas se pretendiam manter os clientes ao longo do tempo e se existia algum vínculo entre essa iniciativa e a iniciativa de estar presente nos *sites*.

4.5.1 Estratégias de CRM das Empresas

Todas as empresas, à exceção do Teatro São Luíz, garantiram ter estratégias para manter os clientes ao longo do tempo. Todas elas tinham por objetivo a continuidade dos clientes com e sem cupão.

No caso do Lisboa Medical Center, a assessora do conselho de administração afirma que “não é tanto uma estratégia estabelecida, mas sim um processo continuado”. A clínica promove formações aos funcionários da receção para que no contacto entre a receção e o cliente, este último se sinta num ambiente mais familiar e se sinta bem tratado.

O sócio-gerente da Dotylândia afirma que a empresa tem uma base de dados com os clientes que já fizeram festas no parque de diversões. Da mesma forma, o sócio-gerente da Dry Car Wash garante que após 10 anos, já tem uma base de dados bem consistente, afirmando que

“o mais importante é satisfazer esses clientes”. Já a gestora da Dubody diz que a estratégia passa por selecionar as fichas dos clientes que são uma mais-valia para a empresa (aqueles que contribuem para o lucro da empresa e não os clientes de cupão que apenas foram uma vez à Dubody) e oferecer-lhes, por exemplo, um tratamento.

4.5.2 A Estratégia de CRM e a Presença nos Sites de Compra Coletiva

Apenas no Teatro São Luíz e no Salão do Bairro não se evidenciou um relacionamento entre a estratégia de CRM e a presença nos *sites* de compra coletiva. Como já visto anteriormente, o Teatro São Luíz não tem estratégia de CRM formalizada. Quanto ao Salão do Bairro, o sócio-gerente afirma que a intenção de interagir com os *sites* de compra coletiva “é apenas para divulgação”, isto é, utilizam os *sites* apenas como canais de divulgação e “não com o intuito de negociação ou perspectiva de negócio”. Por outro lado, as restantes nove empresas responderam positivamente a esta questão pois, para elas, o objetivo é que as pessoas que vão com cupão fiquem clientes das empresas.

Nesta questão, as empresas também falaram da fidelização dos clientes de cupão. Como já referido anteriormente, a Dotylândia vai atribuindo descontos cada vez maiores aos seus clientes à medida que vão fazendo festas de aniversário com a empresa, de forma a fidelizá-los. O gestor do EstaFado garante que ao não fazer distinção entre os clientes de cupão e os clientes sem cupão, já está a definir a estratégia de fidelização da empresa, salientando que “os clientes de cupão também se fidelizam”. Segundo o diretor de marketing da Jazzy, o objetivo da escola de dança passa mesmo por fidelizar os alunos que vêm com cupão, isto é as pessoas com o cupão vão experimentar os serviços da escola e de seguida, a escola tenta fidelizá-los. Do mesmo modo, a gestora da Dubody falou acerca da atenção especial que os clientes têm por parte dos funcionários e que é isso que os fideliza.

4.6. Opinião das Empresas

Na fase final das entrevistas, foi perguntado aos entrevistados quais eram os benefícios e os inconvenientes dos *sites* de compras colectivas (Quadro 7).

4.6.1 Benefícios dos Sites de Compras Coletivas

Muitas respostas incidiram na promoção e visibilidade que estes *sites* dão. Foi também mencionada a obtenção de clientes e a relação custo-benefício.

Para o Lisboa Medical Center, a Dotylândia, a Dry Car Wash, a Jazzy, o Vivafit Telheiras, o Lisbon Kite Center e o Teatro São Luíz, a principal vantagem dos *sites* de

compra coletiva é a visibilidade que estes dão às empresas. Para estas empresas, mesmo que as pessoas não comprem os seus *vouchers*, já é uma mais-valia mostrar e fazer com que passem a conhecer a marca.

Para a assessora do conselho de administração do Lisboa Medical Center, a vantagem destes *sites* é conseguir abranger um leque de pessoas que acedem aos *sites* e o facto de o nome da clínica “começar a ser associado à ginecologia obstetrícia e talvez, futuramente, a outras especialidades”. O sócio-gerente da Dotylândia afirma que os *sites* facilitam a divulgação da empresa a um maior número de pessoas, estabelecendo uma ponte entre as empresas e os clientes. O diretor de marketing da Jazzy também mencionou a “visibilidade no mercado que estes *sites* permitem, pois são *sites* que, teoricamente, atingem um vasto leque de utilizadores”. Relativamente ao Vivafit Telheiras, o objetivo da empresa é precisamente dar-se a conhecer através destes *sites*, pois estes permitem chegar a mais pessoas. A comercial acrescentou ainda que “é uma forma mais fácil de se chegar a mais pessoas”. Já o gestor do Lisbon Kite Center afirma que é uma vantagem a divulgação da imagem e da marca da empresa, quer se venda cupões ou não. A diretora de comunicação do Teatro São Luíz diz só encontrar benefícios nos *sites*, uma vez que estes “são completamente eficazes”. Acrescenta que se chega a muitas pessoas, que de outra forma, não chegariam ao São Luíz. Para a gestora da Dubody, a nível de visibilidade abrange-se um leque de pessoas muito grande uma vez que, atualmente, cada vez mais pessoas fazem compras pela internet. A obtenção de clientes foi também referida por várias empresas. Por exemplo, o sócio-gerente da Dry Car Wash diz que, apesar de ter que pagar uma margem aos *sites* de compra coletiva, ganha clientes, “o que é mais importante para a empresa”. Para além disso, refere ter aprendido com os *sites*, relativamente a questões de marketing e de procura de clientes. A gerente da EMMA e a gestora da Dubody referiram, igualmente, o aumento das suas bases de dados através dos *sites*.

4.6.2 Inconvenientes dos Sites de Compras Coletivas

Quando perguntado aos entrevistados quais eram os inconvenientes dos *sites* de compra coletiva, foram vários os fatores apontados: desde o retorno financeiro, a desvalorização ou a banalização dos produtos/serviços, passando por burlas, a não utilização e o pagamento dos cupões. Apenas a diretora de comunicação do Teatro São Luíz não foi capaz de mencionar as desvantagens deste tipo de *sites*.

O sócio-gerente do Salão do Bairro apontou como inconveniente a atração de pessoas com baixo poder de compra, sendo este facto mencionado também pelo gestor do Lisbon Kite Center. Além disso, o sócio-gerente da Dry Car Wash referiu que os clientes por vezes duvidam da veracidade das campanhas, uma vez que os descontos são muito elevados.

Adicionalmente, foi referido como desvantagem dos *sites* o facto de, por vezes, os clientes deixarem passar os prazos de utilização dos cupões. A assessora do conselho de administração falou de clientes que ficavam insatisfeitos com a clínica por não poderem utilizar os cupões, aquando da expiração da sua validade. Nestes casos, quando os clientes pedem o dinheiro de volta, a clínica não o pode fazer pois não recebeu o dinheiro por parte dos *sites*. Do mesmo modo, o sócio-gerente da Dotylândia disse que muitos clientes que haviam comprado cupões, não chegavam a usufruir dos mesmos, sendo que os *sites* de compra coletiva recebiam o dinheiro mas a empresa não. Isto é, estes clientes apenas “compravam por ser barato, por impulso”.

O diretor de marketing da escola de dança e a gestora da clínica de estética falaram da desvalorização e banalização do produto que os *sites* de compra coletiva podem trazer. O diretor de marketing da Jazzy refere que nestes *sites* estão muitos produtos iguais ou semelhantes, o que faz com que o produto da empresa seja menos exclusivo e menos atrativo. Por conseguinte, é também difícil mostrar a diferença do produto de uma empresa. Igualmente, a gestora da Dubody diz que ao lançar-se muitas campanhas nestes *sites*, perde-se o fator impulso e o fator novidade e pode fazer-se com que as pessoas pensem que a empresa está “desesperada para arranjar clientes”.

Várias empresas falaram ainda do retorno financeiro que se tem ao estar-se presente nos *sites*. Isto porque estas campanhas dão um lucro mínimo às empresas e, às vezes, até nulo. É o caso do Lisbon Kite Center cujo gestor admite que perde dinheiro ao realizar as campanhas nos *sites*, considerando-as um investimento. O sócio-gerente do Salão do Bairro afirma também que o dinheiro que ganham das campanhas só cobre mesmo os produtos que gastam ao prestarem o serviço. Ainda a comercial do Vivafit Telheiras e a gerente da EMMA mencionaram o fraco lucro que se obtém com as campanhas.

O Lisboa Medical Center, a Dotylândia, a EMMA e o EstaFado referiram as condições de pagamento dos *sites*. Por um lado, o facto de os *sites* só pagarem após a utilização dos cupões - sendo que algumas pessoas não chegam a usufruir dos cupões (os *sites* ganham o

dinheiro à custa das empresas e as empresas não) - foi falado pelas três primeiras empresas. Por outro, o gestor do EstaFado falou das condições de pagamento dos *sites* que, muitas vezes, rondam os 120 dias.

Finalmente, os entrevistados da Dotylândia e da Jazzy falaram de situações de burlas da parte dos *sites* de compra coletiva. O sócio-gerente da Dotylândia afirmou terem-se deparado com situações pouco claras por parte dos *sites*, em que o que interessava para os *sites* era promover um determinado desconto, não interessando se este era real ou não. Chegaram até a trabalhar com um *site* que mantinha o preço que a empresa vendia aos clientes base, mas na campanha colocava como se a empresa vendesse, antes do desconto, a um preço muito superior. E portanto, a Dotylândia deixou de fazer parceria com este *site*. Do mesmo modo, o diretor de marketing da Jazzy diz que o facto de se ter conhecimento de alguns “escândalos” dos *sites* de compra coletiva não motiva as empresas a trabalharem com eles.

Quadro 7 - Opinião das Empresas relativamente aos Sites de Compra Coletiva

Empresa	Benefícios dos Sites de Compra Coletiva	Inconvenientes dos Sites de Compra Coletiva
Dotylândia	“Publicidade, de chegar às pessoas e dar a conhecer as pessoas a Dotylândia, chegar a número de pessoas que ainda não conheciam a Dotylândia, neste aspeto, pensamos nós, que tenha sido positivo. É o que nos faz pensar, de alguma forma positiva.”	“(…) é mesmo a compra por impulso, as pessoas compram só por ser barato.” “E é assim, quase 100% desses sites só pagam após as pessoas usufruírem do voucher” “Deparámo-nos com situações pouco claras da parte dos sites, em que o que interessa é vender, não interessa o que se vende nem como se vende. O que interessa é promover um determinado desconto, não importa se ele é real ou não.”
Dry Car Wash	“(…) mas estou a ganhar um cliente que é o mais importante para a empresa. Então se tens uma ferramenta dessas, onde vai fazer uma campanha de marketing, vai-te dar resultados e de imediato, sem custos de publicidade, então pegamos no trabalho que eles desenvolvem e juntamos com o nosso trabalho que eu acho que essa é a fórmula do sucesso, parcerias.”	“Há muita gente a entrar nos sites de compra coletiva e fica “será que isso é verdade? 80%?”.”
Dubody	“A comissão que nós pagamos ao site de descontos é só sobre aquele voucher que realmente foi comprado. E por aí mesmo não há investimento, por assim dizer, por parte do parceiro. O que é bom, é que a publicidade que é feita, é feita no teu cliente.”	“Se isto já não estivesse tão banalizado como está, as coisas continuariam a correr de uma forma melhor. Se tu como uma pessoa que tem um comércio, começas a aparecer em todos, banalizas. (...) Não há aquele tal impulso da compra, aquela oportunidade porque sabem que todos os dias há.”
EMMA	“Se tivermos essa possibilidade de ter o nosso espaço completamente ocupado, como é o caso da EMMA e sabendo gerir isto bem, se tivermos meios para isto, obviamente é dinheiro. É dinheiro que nesta altura faz falta, entre o espaço estar parado e se estar a receber uma	“Depois naturalmente embora o retorno, digamos assim, em termos de lucro que nos dão estes acordos, não é muito.” “(...) É nosso, ganharam dinheiro, mesmo não tendo sido utilizado, e portanto não é justo que façam isso.”

(cont.)

Empresa	Benefícios dos Sites de Compra Coletiva	Inconvenientes dos Sites de Compra Coletiva
EMMA	percentagem, claro que é sempre bom.”	
EstaFado	“(…) chegando mais rapidamente às pessoas, atingindo níveis de divulgação mais rápidos.”	“Em termos de desvantagem, em muitos casos são de facto as condições de pagamento que rondam os 120 dias por parte dos parceiros.”
Jazzy	“A visibilidade no mercado. Porque são sites que teoricamente atingem um vasto leque de utilizadores e isso paga-se, o marketing paga-se. Porque isto é muito apetecível, para fazer publicidade.”	“É a banalização do produto. Porque depois quando nós entramos lá na caixa estão lá mais 30 mil produtos iguais ou parecidos ao nosso em caixinhas. E parece que estamos no supermercado a escolher qual é o que eu mais gosto. E aí torna o nosso produto um bocadinho menos atrativo e menos exclusivo.” “Porque depois ainda por cima com alguns escândalos que já houveram... não ajuda nada as próprias empresas a trabalhar com.”
Lisboa Medical Center	“A vantagem realmente é conseguir abranger uma série de pessoas que acede à plataforma mesmo que não compre o voucher, a marca está lá. E começa a entrar, e começa a ser associada, neste caso à ginecologia obstetrícia, mas futuramente talvez a outras especialidades.”	“(…) pessoas que compraram o voucher e já não podem fazer o exame e depois ficam muito zangadas porque já não podem fazer o exame, gastaram o dinheiro e nós não podemos devolver, porque nós não recebemos esse dinheiro. Há outro inconveniente também assente nos pagamentos que é, se acontece alguma coisa como é o caso, quem é que devolve o quê, que é sempre muito complicado.”
Lisbon Kite Center	“Mesmo que eu não venda nenhum voucher, eu já divulguei a marca, certo? A custo zero. Aí custa-me zero, se eu não vender não pago nada.”	“Porque estas operadoras atingem maioritariamente quem tem pouco dinheiro, ou quem tem um poder de compra baixo.” “Nós perdemos mesmo dinheiro. Nós ao vendermos aqueles vouchers perdemos. Nós se formos contabilizar o instrutor, o material, estamos mesmo a investir.”
Salão do Bairro	“Só é uma mais-valia porque em vez de gastarmos um valor em publicidade, achamos que podemos usar esses sites como canais de divulgação.”	“Os inconvenientes é que atraí muita gente de baixo poder de compra. E isso não é nada benéfico para a empresa, a nível financeiro não é nada benéfico para a empresa porque só cobre mesmo os produtos que gastamos.” “A nível financeiro não é nada benéfico para a empresa porque só cobre mesmo os produtos que gastamos.”
Teatro São Luís	“Só damos a comissão às empresas de compras colectivas quando o bilhete é efectivamente comprado. Portanto, é eficácia total, é eficácia 100%. Não é como num anúncio no jornal, que ainda por cima é caro, que nós não fazemos ideia qual é o retorno, nem sabemos se isto traz pessoas para as nossas salas. E eu acho que se chega a muitas pessoas que de outra maneira não chegavam ao São Luís. Eu só vejo benefícios porque são completamente eficazes.”	“Eu só vejo benefícios.”
Vivafit Telheiras	“Assim na internet tem acesso, pesquisa e é uma maneira de chegar a mais pessoas. É bom porque nos dá a conhecer, é uma forma mais fácil de se chegar a mais pessoas.”	“A nível financeiro e até mesmo para quem compra é bom, porque tem uma boa promoção, para o centro acaba por não ser muito vantajoso a nível financeiro.”

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo múltiplo de casos bem como as limitações do presente TFM. Para além disso, são também sugeridas algumas orientações para futuras eventuais pesquisas.

5.1. Conclusões

Ao longo do presente TFM procurou-se averiguar como é que as empresas geriam a sua presença nos *sites* de compra coletiva em linha com a sua estratégia de relacionamento com o cliente. Os resultados obtidos permitem concluir que as empresas vendem produtos/serviços nestes *sites* não só com intuito de angariar novos clientes, mas também visando mantê-los.

A maioria das empresas estudadas já realizou mais do que uma campanha e já esteve presente em mais do que um *site* de compra coletiva. As mesmas decidiram aderir a este tipo de *sites* de forma a conseguirem chegar a um maior número de pessoas, considerando-os um meio de divulgação/publicidade rápida e com uma boa relação custo-benefício, vantagem já identificada também pelos autores Moraes et al., Giovanini e Rianelli e Benazzi e Pedra.

Através do estudo múltiplo de casos, constata-se que para escolher de entre o vasto leque de *sites* existentes em Portugal, as empresas dão importância a critérios como a credibilidade, a dimensão da base de dados de utilizadores, os contratos acordados (duração, pagamentos e exigências), a exclusividade imposta pelos *sites* e as comissões.

Para além disso, no decurso de uma campanha nestes *sites*, as empresas deparam-se com uma maior afluência de clientes. Estas referem a importância de se estabelecer um número limite de cupões para venda, e salientam a boa organização do espaço, das reservas e até a própria gestão da empresa como fatores decisivos para ultrapassar estes picos de procura.

Tendo por base os casos deste estudo, pode-se verificar que as empresas dão o mesmo tipo de tratamento aos clientes de cupão e aos clientes sem cupão. Concluiu-se que nenhuma das empresas faz distinção entre estes dois tipos de clientes. Não é feita esta distinção precisamente para que os clientes retornem - preferencialmente sem cupão - e para que se tornem fiéis às empresas. Aliás, a estratégia das empresas passa por colocar produtos/serviços à venda que façam o cliente regressar. Outras estratégias para fazer este tipo de cliente regressar passam pela qualidade dos serviços prestados e por realizar descontos internamente. Esta última estratégia faz com o cliente vá novamente à empresa por um preço menor, mas sem ter que recorrer aos *sites*. É evidente que tal é vantajoso para

as empresas uma vez que desta forma não necessitam pagar comissões aos *sites*.

Ainda relativamente aos produtos/serviços que as empresas colocam nas campanhas, pode observar-se a preocupação de colocar aqueles que abranjam o maior número possível de pessoas, isto é, que não restrinjam demasiado o público-alvo das campanhas. Para além disso, as empresas fazem campanhas com o objetivo de não só de vender determinado produto/serviço mas também para dar a conhecer a própria empresa, bem como os seus restantes serviços/produtos.

Foi possível observar uma relação entre a presença nos *sites* de compra coletiva e a estratégia de relacionamento com o cliente das empresas. O principal objetivo das empresas ao estar presentes nestes *sites*, para além da promoção dos produtos e serviços, é a angariação e fidelização de novos clientes. No entanto, algumas empresas apontaram o tipo de cliente que apenas vai à empresa com cupão – que sem o desconto obtido através dos *sites* não iria à empresa. Para estas empresas, estes clientes não são possíveis de fidelizar, pelo que não é feito qualquer tipo de esforço para os reter.

Os resultados obtidos permitem então dar a conhecer às empresas que é possível a retenção dos clientes com cupão. Para além dos *sites* de compra coletiva serem uma forma eficaz de chegar a um maior número de pessoas, as empresas também podem utilizá-los no âmbito da sua estratégia de CRM. No entanto, devem ter em conta que não é possível fidelizar todo o tipo de cliente que chega através destes *sites*. Como se pôde constatar na revisão de literatura do presente trabalho, a estratégia de CRM da empresa deve ajudar a identificar os clientes certos e os clientes que se devem abandonar (pois têm um custo elevado de retenção). Para os clientes que a empresa deseja manter, a empresa deve pensar na estratégia mais adequada, desde aplicar descontos internos para os clientes que dão valor aos preços mais baixos, a colocar produtos/serviços que requerem algum tipo de manutenção, fazendo os clientes retornar quase obrigatoriamente às empresas. Estas estratégias devem ser adotadas simultaneamente com um bom atendimento ao cliente, de forma a que este não se sinta diferente do cliente sem cupão. Apesar dos clientes de cupão trazerem menos lucro para as empresas (nas visitas com cupão) do que os restantes clientes, devem ser tratados de igual forma de modo a terem uma boa primeira experiência com a empresa e que tal os faça regressar.

5.2. Limitações

Este estudo depara-se com algumas limitações. Apesar de se ter pretendido abranger empresas de diferentes tipos de serviços, todas elas pertenciam à região de Lisboa, o que

impossibilita, em parte, a generalização dos resultados.

Outra limitação foi o facto de nem todas as empresas objeto de estudo terem uma estratégia de CRM formalmente implementada. Isto é, todas as empresas procuravam manter e fidelizar os seus clientes, mas algumas delas não tinham uma base de dados dos clientes ou até mesmo, não conheciam o conceito de CRM. Portanto, a abordagem do estudo acabou por ser mais numa perspetiva de tratamento dos clientes do que propriamente da gestão dos relacionamentos com os clientes.

5.3. Sugestões de Pesquisa Futura

Na sequência deste estudo de casos múltiplos, expõem-se aqui algumas linhas de investigação futuras que poderão ser interessantes para a elaboração de outros estudos. Uma sugestão para uma pesquisa futura seria explorar de forma mais aprofundada o lado dos clientes. Isto é, para além de estudar as empresas que estão presentes nos *sites* de compra coletiva, seria interessante fazer o mesmo estudo mas da perspetiva do cliente com cupão dessas empresas. Seria importante analisar se estes clientes se apercebem que têm ou não um tratamento diferente dos clientes sem cupão. Para além disso, fazer entrevistas ou inquéritos a três diferentes tipos de clientes: aqueles que retornam às empresas, mas somente com cupão, aqueles que retornam à empresa e se fidelizam à mesma (não sendo mais necessário o uso de cupão) e aqueles que não voltam mais à empresa, tentando perceber os seus comportamentos e a existência da relação desses comportamentos com a gestão dos relacionamentos com os clientes das empresas.

6. REFERÊNCIAS

- AEPC (2012). *Manual para os Parceiros das Empresas Coletivas*. Disponível em:
http://www.aepcc.pt/xms/files/MANUAIS_AEPCC/Manual_para_os_Parceiros_das_empresas_de_Compras_Colectivas.pdf [Acesso em: 2013/04/03].
- Ali, I., Cheng, A., Hoong, C. (2011). An exploratory study on the Web-based Customer Relationship Management in the Fast-food Industry in Malaysia. *2nd International Conference on Economics, Business and Management*, 22, 71-76.
- Benazzi, J. e Pedra, B. (2011). Compras Coletivas: Uma Análise Exploratória de sua Utilidade para as Empresas Anunciantes. *Mídias Sociais, Saberes e Representações*. Salvador, SimSocial.
- Branco, F. (2012). *Sites de Descontos com Mais Utilizadores*. Disponível em:
<http://imagensdemarca.sapo.pt/atualidade/sites-de-descontos-com-mais-utilizadores/>
[Acesso em: 2013/05/02].
- Bull, C. (2003). Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592-602.
- Chung, W. e Chen, L. (2012). Group-Buying E-Commerce in China. *IT Professional*, 14(4), 24-30.
- Descontos24.com (2012). *Descontos por Compra Coletiva*. Disponível em:
<http://www.descontos24.com/descontos> [Acesso em: 2013/03/25].
- Erdogmus, I. e Çiçek, M. (2011). Online Group Buying: What Is There For The Consumers? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 308-316.
- Forsythe, S. e Shi, B. (2003). Consumer Patronage and Risk Perceptions in Internet Shopping. *Journal of Business Research*, 56(11), 867-875.
- George, J. (2004). The Theory of Planned Behavior and Internet Purchasing. *Internet Research-Electronic Networking Applications and Policy*, 14(3), 198-212.
- Giovanini, T. e Rianelli, R. (2012). *Sites de Compra Coletiva e o Fenômeno de Vendas Online via E-Commerce*. IX Convibra Administração - Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Brasil.
- Grandon, E. e Pearson, J. (2004). Electronic Commerce Adoption: an Empirical Study of

- Small and Medium US Businesses. *Information & Management*, 42(1),197-216.
- Isaías, P. e Coelho, F. (2013). Web 2.0 Tools Adoption Model: A Study on Online Retailers. *International Journal of Information Communication Technologies and Human Development*, 5(3), 64-79.
- Jayashree, S., Shojaee, S. e Pahlavanzadeh, S. (2011). A Critical Analysis of Customer Relationship Management from Strategic Perspective. *International Conference on E-business, Management and Economics*. Hong Kong, 3, 340-345.
- Kotler, P. e Armstrong G. (2006). *Principles of Marketing*. 11ª Ed. EUA: Prentice Hall.
- Ku, E. (2012). Beyond Price: How Does Trust Encourage Online Group's Buying Intention? *Internet Research*, 22(5), 569-590.
- Laudon, K. e Laudon. J. (2002). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 7ªEd. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Lee, I. e Lee, K. (2012). Social Shopping Promotions from a Social Merchant's Perspective. *Business Horizons*, 55(5), 441-451.
- Liao, S., Chu, P., Chen, Y. e Chang, C. (2012). Mining Customer Knowledge for Exploring Online Group Buying Behavior. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 3708-3716.
- Ma, J., Sun, Y., Wu, X. e Chen, X. (2009). Research of the Customer Relationship Management in Enterprise under the E-Commerce. *International Conference on Computer and Communications Security*. Hong Kong, 49, 131-134.
- Manzini E. (2004). Entrevista Semi-Estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros. *Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos*. Marília.
- Marketeer (2012a). *Mulheres Dominam Descontos Online*. Disponível em: <http://marketeer.pt/2012/10/09/mulheres-dominam-descontos-online/> [Acesso em: 2013/03/25].
- Marketeer (2012b). *Sites de Descontos Ajudam a Poupar 27 Milhões*. Disponível em: <http://marketeer.pt/2012/10/24/sites-de-descontos-ajudam-a-poupar-27-milhoes/> [Acesso em: 2013/03/25].
- Martins, E. (2010). *Como funcionam os sites de compras coletivas e quais cuidados devemos tomar*. Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/comercio-eletronico/5995-como-funcionam-os-sites-de-compras-coletivas-e-quais-cuidados->

- devemos-tomar.htm [Acesso em: 2013/03/13].
- Montez, R. (2012). *Os perigos dos Descontos na Internet*. Disponível em: <http://visao.sapo.pt/os-perigos-dos-descontos-na-internet=f685012> [Acesso em: 2013/03/27].
- Moraes, G., Flores, E., Cappelozza, A. e Arrais, E. (2013). Curtir Mais, Pagar Menos – Adoção às Compras Coletivas pelo Consumidor Final, *IV Encontro de Administração da Informação*. Porto Alegre.
- Movarrei, R. e Vessal, S. (2006). Application of Theory of Inventive Problem Solving in Customer Relationship Management. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*. Singapore, 263-267.
- Ozok, A., Oldenburger, K. e Salvendy, G. (2007). Impact of Consistency in Customer Relationship Management on E-Commerce Shopper Preferences. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 17(4), 283-309.
- Payne, A. (2008). A Strategic Approach to Customer Relationship Management. In: Baker, J. e Hart, S., (Eds.) *The Marketing Book*, London: Elsevier.
- Peppers, D. e Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. 1ª Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Perumal, S. (2009). Biometrics for Effective CRM in E-Commerce. *International Conference on Information and Financial Engineering*. Singapore, 104-107.
- Shiau, W. e Luo, M. (2012). Factors Affecting Online Group Buying Intention and Satisfaction: A Social Exchange Theory Perspective. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2431-2444
- Sivaraks, P., Krairit, D. e Esichaikul, V. (2010). Measuring E-CRM Implementation and Outcomes from Customers' Perspectives. *Conference on Technology Management for Global Economic Growth*. Thailand, 2950-2959.
- Solaymani, S., Sohaili, K. e Yazdinejad, E. (2012). Adoption and Use of E-Commerce in SMEs - A case study. *Electronic Commerce Research*, 12(3), 49-263.
- Sousa, A. (2009). *Investigação em Educação*. 2ª Ed. Lisboa: Livros Horizonte.
- Vaithianathan, S. (2010). A Review of E-Commerce Literature on India and Research Agenda for the Future. *Electronic Commerce Research*, 10(1), 83-97.
- Weng, T. (2009). Using Information Technology on Customer Relationship Management. 10th

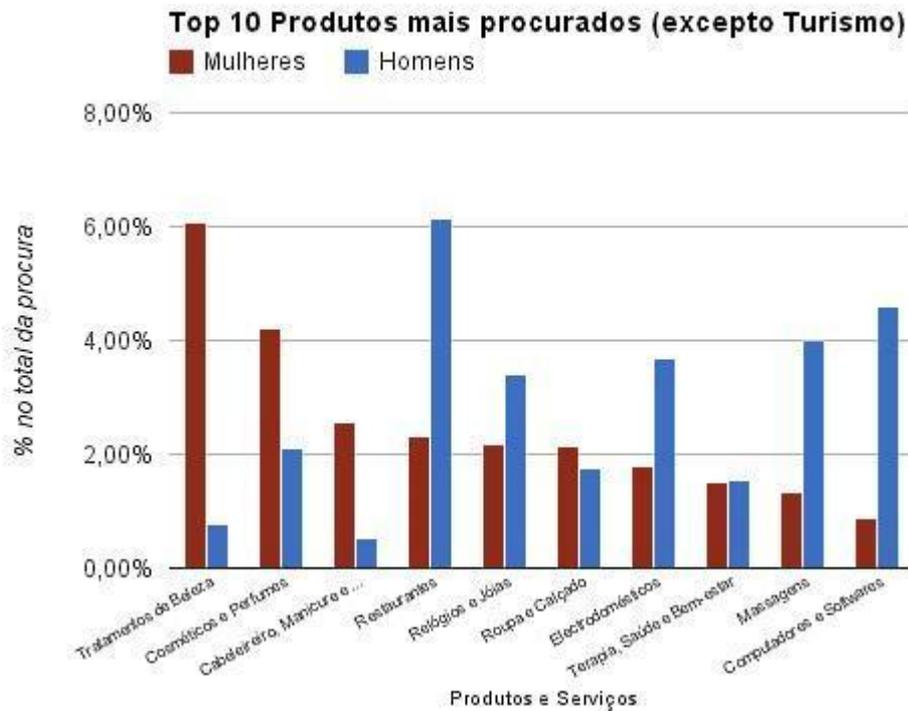
WSEAS Int. Conference on Mathematics and Computers in Business and Economics.
Taiwan, 271-279.

Yin, R. (2003). *Case Study Research*. 3^a Ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Zeng, Y., Wen, H., Yen, D. (2003). Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce. *Information Management & Computer Security*, 11(1), 39-44.

ANEXOS

Anexo 1: Estudo da Yunait



Fonte: http://tek.sapo.pt/noticias/internet/mulheres_dominam_compras_coletivas_online_em_1275256.html

Anexo 2: Guião das Entrevistas

1. Apresentação / histórico das empresas
2. Como tiveram conhecimento dos *sites* de compra coletiva?
3. O que levou a empresa a aderir aos *sites* de compra coletiva?
4. Qual o critério para escolher de entre os *sites* de compra coletiva existentes, onde colocar os seus produtos/serviços?
5. Que tipo de produtos/serviços estão à venda nos *sites*? Porquê? (Há alguma razão para estarem determinados produtos e outros não?)
6. Como funciona o processo de venda dos cupões?
7. Como são feitas as marcações/reservas dos clientes com cupões? Estes têm prioridade ou não?

8. Há diferenças no tratamento/atendimento aos clientes com cupões em relação aos clientes sem cupões? Se sim, porquê?
9. A empresa tem estratégia de CRM implementada, ou seja, procura manter os clientes ao longo do tempo (fidelizar os clientes, etc.)? Se sim, existe algum vínculo entre a iniciativa de CRM e a iniciativa de estar presente em *sites* de compra coletiva (ou são iniciativas separadas)?
10. Normalmente, os clientes com cupões retornam à empresa/voltam a comprar o produto/serviço? Se sim, com ou sem cupões? (Um cliente que chega com cupão, geralmente está na empresa só durante a promoção ou fica na empresa?)
11. Há alguma forma de atrair esses clientes a retornarem mas sem cupões? E de modo a tornarem-se clientes fiéis?
12. Uma promoção feita num *site* de compra coletiva também é oferecida à base de clientes existente na empresa, ou apenas no *site* de compra coletiva?
13. Já encontrou alguma dificuldade de lidar com picos de procura na empresa ao longo de uma campanha em *sites* de compra coletiva que tenha prejudicado os clientes existentes na empresa. Como lida com isso?
14. No seu ponto de vista, quais são os benefícios de estar presente em *sites* de compra coletiva? E quais os inconvenientes?

Anexo 3: Software Maxqda – Agregação dos dados

The screenshot displays the Maxqda software interface. The top window is titled 'Document System' and shows a list of documents under the 'Documents' folder, including 'Entrevista EMMA_transcrição' (431) and several other interview transcripts with their respective word counts. Below this is the 'Code System' window, which shows a hierarchical structure of codes. The 'Code System' folder contains several sub-folders, including 'lidar com picos de procura' (15), 'organização' (9), 'validade dos cupões' (3), 'horários/espacos reservados par...' (2), 'limite dos vouchers' (4), and 'sites em que estão presentes' (0). The 'sites em que estão presentes' folder contains codes for 'Odisseias' (1), 'Planeo' (2), 'Dzcount' (3), and 'Groupon' (3). The main window shows a document browser for 'Entrevista EMMA_transcrição' with a text snippet: 'campanhas, se tinha sido difícil gerir ou não. Então qual é o critério para escolher de entre os sites de compra coletiva existentes, os que estão presentes?'. Below the text is a 'Retrieved Segments' window. The status bar at the bottom indicates 'OR combination (standard analysis) 1 / 1'.

Anexo 4: Maxqda – Codificação e Frequência de cada segmento de código

Código Principal	Segmento do Código Principal	Frequência
lidar com picos de procura		15
	organização	9
	validade dos cupões	3
	horários/espacos reservados para clientes com cupão	2
	limite dos vouchers	4
sites em que estão presentes		0
	Odisseias	1
	Planeo	2
	Dzcount	3
	Groupon	3
	Letsbonus	8
inconvenientes dos sites		8
	clientes de cupão	3
	banalização/desvalorização do produto	6
	dúvidas dos clientes	1
	burlas	3
	compra por impulso	1
	retorno financeiro	9
	pagamento dos cupões	4
	não utilização do cupão	3
objectivo fica comprometido	2	
benefícios dos sites		3
	custo	9
	aprendizagem	2
	ganhar clientes	6
	promoção	16
	visibilidade	17
dificuldades encontradas		0
	inexperiência	1
	expiração dos cupões	3
	sector	3
	campanhas	2
promoções oferecidas à base de clientes		4
	apenas nos sites	11
	oferecem as mesmas promoções	3
formas de atrair clientes com cupão		6
	qualidade do serviço	4
	promoções internas	4
	meios de comunicação	2
retorno dos clientes de cupão		10
	vertente comercial/qualidade do serviço	6
	sem cupão	15
	com cupão	4
estratégia de CRM		14
	relacionamento entre estratégia CRM e presença nos sites	11
	fidelização	12
tratamento/atendimento dos clientes		0
	prioridade de atendimento	4
	horários/espacos reservados para os clientes com cupão	6
	diferenças entre clientes com e sem cupão	20
pós-venda do cupão		3
	validação dos vouchers	4
	marcação/reserva prévia	13
tipo de produto/serviço que está à venda nos sites		25
critérios de escolha dos sites		7
	credibilidade	4
	Planeo	2
	Odisseias	1
	base de dados	6
	contratos	3
	exclusividade	2

	comissão	9
	Groupon	2
	Letsbonus	5
frequência com que adere/aderiu aos sites		15
adesão aos sites de compra coletiva		22
conhecimento dos sites de compra coletiva		13