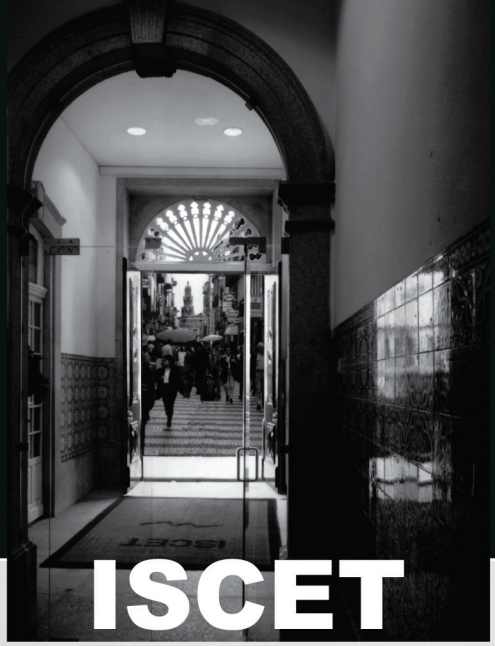
número 3&4 - 2ª série (on-line) 2011/2012



Percursos & IDEIAS

Revista Científica do ISCET

Cadernos de

Marketing, Inovação e Empreendedorismo

Editorial

Ana Catarina Martins Correia Soares
O fenómeno das audiências

Andreia Taveira da Gama
Modelos de avaliação da qualidade do serviço e satisfação do cliente

Catharine Curran
The changing social conception of childhood and its relationship to the marketplace

Daniel Ferreira Polónia
Oportunidades de negócio na radiologia em Portugal: análise de situação actual e desenvolvimentos futuros

Mª Jesús López Miguens | Encarnación González Vázquez |Lorenzo Rodríguez Comesaña
Análisis conceptual del marketing tradicional versus marketing digital. Una aplicación al sector bancario

José Magano
Marketing-at-Retail e Digital Signage

Teresa Nogueira | José Magano | R. F. Mesquita Brandão
Innovation and investment in energy generation facilities based on biogas in agricultural farms: A feasibility case study

Rui Mendes | Dilen Ratanji
Análise da performance comercial na banca com investigação operacional

Rui Jorge de Figueiredo Lagoa
Orientações estratégicas – integração duma orientação para o mercado e duma orientação empreendedora

3&4 números
2ª Série

EDITORIAL

O caderno de "Marketing, Inovação e Empreendedorismo" inclui neste número dez artigos que cobrem todas estas dimensões: a emergência e problemática de um novo segmento (as crianças como segmento de mercado); o novo paradigma do sector bancário; a revisita às audiências televisivas e à qualidade serviço; abordagens inovadoras (produção de energia a partir de biogás ou modelos de negócio eficientes na saúde); e aspetos estratégicos relacionando marketing e empreendedorismo.

Pela importância crescente que vem tendo, em particular levando em consideração o ambiente económico exigente e difícil em que se vive atualmente, destaca-se neste editorial o marketing no retalho, que regressa ao primeiro plano da relevância científica e técnica do Marketing. Hoje em dia, os consumidores do retalho preocupam-se cada vez mais em comprar bem, escolher produtos e serviços com valor justo, racionalizar as suas opções. Do ponto de vista do grande retalho, não basta apresentar os produtos nos lineares do hipermercado, realizar campanhas "tradicionais" de promoção de marcas nos topos, ou destacar promoções no catálogo em marketing direto. Agora é necessário ir mais longe: a competição é maior e as grandes superfícies disputam menos recursos disponíveis dos seus clientes, sob a pressão de manterem quotas de mercado e rendibilidade.

Neste contexto, assiste-se a um esforço generalizado de inovação no retalho, que vai para além de promoções com base no preço ou da existência de cartões de fidelização. Por um lado, a inovação reflete-se na melhoria significativa da apresentação dos produtos, correspondendo a uma tendência de marketing incontornável: shopper marketing. A experiência do consumidor passa a ser central, na convicção de que condiciona e induz impulsos e comportamentos de compra. Os consumidores já não são vistos simplesmente como compradores que visitam a loja, recolhem os produtos de que necessitam nos carrinhos de compra, pagam e vão-se embora; são pessoas que passam por um processo de avaliação dos produtos, procuram e valorizam experiências, e decidem em boa parte com base nas suas percepções. Por isso, o shopper se torna central e as opções do retalho – a localização e a forma (mais cuidada) de exposição dos produtos, e as experiências proporcionadas - são absolutamente fundamentais.

Por outro lado, e porque ainda faz parte do processo geral de compra que o shopper experiencia, a incorporação e operação de meios digitais in-store assume um papel também cada vez mais importante. Quase se torna banal a existência de displays e de outros meios audiovisuais que informam os shoppers, apresentam-lhes promoções e até interagem com eles, inclusivamente oferecendo-lhes experiências sensoriais. Não só o digital permite alargar a experiência a outras dimensões, como também tirar partido das comunicações móveis (interação com o telemóvel), RFID e outras tecnologias, oferecendo aos shoppers vales de desconto digitais, ou a participação em concursos e jogos e, assim, a oportunidade para expandir o contacto e a interação com as marcas. Sem dúvida, e em muito pouco tempo, o marketing no retalho, antes dado como elemento quase menor do Marketing, adquire tendencialmente uma centralidade inesperada e decisiva nas estratégias de marketing das marcas.

José Magano

O FENÓMENO DAS AUDIÊNCIAS

Ana Catarina Martins Correia Soares
ISCET | Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

Resumo
As sociedades ocidentais assistiram a um aumento universal do acesso aos meios de comunicação de massas, ainda que virtualmente. Este fenómeno, e o assumir de um carácter essencialmente lúdico, em detrimento de um carácter pedagógico, conduziu a um aumento do seu consumo, condicionado por variáveis como características sociais e culturais. Esta conjuntura abalou os anseios de uma certa classe política e o conceito de serviço público, que deveria estar-lhes associado. Pensar nestes termos, hoje em dia, pode parecer, para muitos, utópico; uma forma de estar desfasada. O conceito desenvolvido por Umberto Eco, «neotelevisão versus paleotelevisão», está aqui bem patente. Os meios de comunicação de massas são hoje um elemento banal no nosso dia--a-dia. O ritual diário dos media, acompanha o ritual diário das populações. Sendo, esta banalidade, agitada pelos mesmos fenómenos e acontecimentos que «sacodem» ou prendem a atenção das populações.

Palavras-chave:
audiências, massas, meios, ritual, consumo.

Abstract
Western societies have seen an increase in the universal access to mass communication, at least virtually. This phenomenon, and the assumption of an essentially playful, rather than pedagogical character, has led to an increase in its consumption, conditioned by variables such as social and cultural characteristics. This situation has shaken the desires of a certain political class and the concept of public service, which should be associated with them. Thinking in this terms today, may seem, to many, to be utopian; out of reality. The concept developed by Umberto Eco, «Paleo-TV versus Neo-TV», is here well illustrated. The mass media are now an everyday item in day to day life. The daily ritual of the media follows the daily ritual of the population. This banality is agitated by the same phenomena and events that «shake» or hold the attention of the people.

Keywords:
audiences, mass, media, ritual, consumption.

1. Introdução

"*Muitas vezes (o televisor), permanece ligado como paisagem do espaço interior do lar, luz que mexe como as chamas da lareira, voz que oferece um acompanhamento melódico aos trabalhos quotidianos (...), um envolvimento de sons cujo volume dilui o barulho da vizinhança, apaga as mensagens inoportunas e estabelece, a contrário, o equivalente de um silêncio interior.*" (De Certeau e Giard, 1983, *in* Pinto, M. 2000: 91)

Os *mass media* são hoje uma «muleta» dos rituais diários. Há um paralelismo entre ambos. Não se trata apenas de os acompanhar, mas de a eles ir buscar inspiração. O que se pretende, é criar uma interação e fidelidade entre a vida diária e os meios de comunicação.

"*A televisão, tomando o quotidiano como modelo, torna-se, por sua vez modelo do quotidiano.*" (Negri, A. et al, 1991: 66)

O uso que se faz dos *media* -como e onde- é variável, porque varia, também, o dia a dia; dependendo da faixa etária, da fase do ciclo de vida, da profissão, do *status*, do clima, da forma como se gerem os diferentes momentos do quotidiano. É habitual «acusar-se» os meios de comunicação de massas de retirarem importância a outras atividades supostamente mais importantes (Pinto, M., 2000), acusação que assume contornos particularmente relevantes, quando os receptores são crianças. Quando muito, será uma causa de entre várias, responsável pela perda de interesse por outras atividades. Não se pode esquecer um dado fundamental: os *mass media* encontram-se essencialmente no espaço familiar, o que nos leva a afirmar que a sua influência (do contexto familiar), sobre o consumo, por exemplo da televisão, constitui uma interação vital, e um condicionador desse mesmo consumo. Assistir à televisão é uma atividade complexa. Mesmo dentro de um só enquadramento familiar, as variações ocorrem. Alguma heterogeneidade existe, ainda que no interior de um ambiente com uma grande dose de homogeneidade. Diversidade de gostos, formas diferentes de gerir os momentos do dia.

"(...) *todos os ecrãs são tecnicamente idênticos e milhões de pessoas veem os mesmos programas; no entanto, a sua posição física no lar, o seu estatuto enquanto foco do ritual diário e a sua incorporação nas vidas individuais e domésticas variam, de acordo com os indivíduos e as famílias que a eles assistirem e serão socialmente significativos, ou não, na sua modelação e persistência."* (Morley, D. e Silverstone, R. 1992: 202)

Segundo Bryce (1989) ver televisão é, por um lado, um ato atento, por outro lado, um ato desatento partilhado com outras atividades. Pode constatar-se, que algumas afirmações criticando o tempo excessivo passado diante de um aparelho de televisão, facto que de acordo com aquelas prejudica um uso inteligente do mesmo, são feitas por quem pouca importância atribui à mesma no conjunto das atividades diárias; o que parece um paradoxo. No entanto, talvez esta posição seja plausível de considerar, quando perante pessoas com alternativas de escolha e capacidades, para delas (atividades) tirar proveito. Estaremos, então, perante diferentes tipos de relacionamento estabelecido entre os meios de comunicação e as sociedades. Esta circunstância é responsável por algumas posições adotadas em torno da influência exercida pelos *mass media*; nomeadamente as posições protetoras dos receptores das mensagens veiculadas. Estas contêm, implicitamente, uma apreciação pouco lisonjeira dos receptores, já que revelam um «baixo grau de eficiência, detectado no seu (dos receptores) sistema imunitário», que parece querer revelar inocência e insanidade, «idiotice», logo, incapacidade para filtrar as mensagens (Seiter, E., 1989).

A televisão aparece como fonte de bens simbólicos, no seio de um sistema global de produção racionalizado, centralizado e expansionista. Perante esta realidade, cada vez mais negativa e totalitária, na visão de Certeau, "*não é suficiente analisar as mensagens transmitidas ou atitudes perante estas, é preciso, também, perceber o que o receptor faz com elas.*" (De Certeau, M., 1980: 11)

Resumindo, é possível dizer que: - os meios de comunicação de massas usam o dia a dia como fonte de informação, refletindo esse mesmo dia a dia, como se fosse um espelho; - há formas diferentes de relacionamento com os mesmos, nomeadamente a televisão, e a consequente influência no conceito de audiência; - há influência do contexto familiar, e suas características, na forma como se consome os *mass media*; - o uso que as sociedades fazem destes, está reciprocamente relacionado, não só com o contexto familiar, mas também, com as relações que se estabelecem, entre formas sistematizadas de produção de significados e os atores sociais.
Nesta conjuntura, acontecem formas de estar na vida muitas vezes dessincronizadas com o que é a opinião e forma de pensar predominantes.

II. Abordagem social e abordagem histórica às audiências

Na primeira metade do século XX, houve uma preocupação dominante em relação às consequências que resultariam da ação dos meios de comunicação de massas nos indivíduos, na sociedade e na cultura. Não devemos esquecer o contexto político e social de então: crise económica, o aparecimento e alastramento de regimes totalitários na Europa, reivindicações sociais e ideológicas. Nesta ordem social, com os meios de *mass media* em desenvolvimento, o recurso à propaganda como meio de luta ganhou terreno. Refira-se a propósito a «teoria crítica», desenvolvida pela «Escola de Frankfurt». Não se trata propriamente do estudo e desenvolvimento de uma teoria própria dos *media* e das audiências, já que defendia que os saberes deveriam ser transdisciplinares, constituindo um todo. A expressão «cultura de massas», desenvolvida por Horkheimer e Adorno, em 1947, foi depois abandonada, por se tratar de uma fórmula que serve as opiniões dos seus defensores, advogando ser algo espontâneo das sociedades. A escola de Frankfurt, defende que a «indústria cultural», não é mais do que uma estratégia absolutamente deliberada de homogeneização social e cultural (Adorno, T. W., 1987). As décadas de 1940 e 1960, são épocas importantes a ter em conta a nível cultural. Encontra-se um certo paralelismo entre a teoria defendida pelos *mass media*, analisada no paradigma behaviorista, e a teoria crítica. (Fig.1)

TEORIA DEFENSIVA	TEORIA CRÍTICA

- **Os *mass* media têm uma omnipotência perante as suas audiências enquanto grupo e cada um dos seus atores individualmente.**

- **Impotência dos receptores para uma autonomia em relação aos *mass* media.**

Isolamento numa sociedade estandardizada transforma os atores num alvo fácil.

Fig.1- Teoria defensiva e teoria crítica *VS mass* media *VS* nível cultural

Os estudos desenvolvidos sobre esta matéria pela escola de Frankfurt têm algum paralelismo com o ambiente social em que ocorreram. Estamos perante uma posição negativa e crítica relativamente à sociedade capitalista. No entanto, é fundamental ter em conta os contextos de recepção das mensagens, e consequentemente, as características dos mesmos. Os laços entre grupos e, internamente, entre os seus agentes enquanto indivíduos, são fundamentais para a seleção e retenção das mensagens. Esta teoria, conhecida como «*two-step flow of communication*», foi defendida por vários autores, nomeadamente Katz e Lazarsfield (1995). A posição por eles defendida afirma o descrédito da teoria que apresenta os indivíduos como indefesos, já que estariam, se assim fosse, despojados de cadeias de sociabilidade. A preocupação demonstrada por estes estudos, não é tanto com a influência dos *mass media* sobre as pessoas, mas antes com o uso que estas fazem daqueles; perspectiva

que assume maior importância. Tal orientação na investigação, ajuda à percepção do desenvolvimento de uma função ativa, na seleção e recepção das mensagens. Trata-se de identificar os problemas e as necessidades que as pessoas procuram satisfazer por intermédio dos meios de comunicação de massas, bem como aquilo que condiciona o tipo de relação que se estabelece entre as pessoas e os *media*.

O uso que as pessoas fazem dos meios de comunicação é condicionado pela interação estabelecida entre experiência e alicerces sociais; interação que determina grandemente as expectativas criadas (McQuail, 1994). Mas, esta perspectiva não é, uma vez mais, consensual.

Após a década de 1970, a utilização dos meios de comunicação passa a ser alvo de uma maior atenção, dando origem aos *Cultural Studies*. Estes estabelecem uma relação simbólica e complexa (porque a diferentes níveis) entre a estrutura ideológica dos objetos mediáticos e o contexto em que as pessoas interpretam as mensagens; contexto condicionado pelas práticas culturais (Hall, S., 1980). Esta escola teve um papel extremamente importante ao enquadrar nas pesquisas outras teorias e tradições.

III. Teoria dos Paradigmas de natureza interpretativa normativa das audiências

Para os *Cultural Studies*, as mensagens difundidas através dos meios de comunicação de massas são percebidas e interpretadas conforme as práticas sociais e os processos culturais. Hall, num artigo publicado em 1986, desenvolveu um modelo partindo desta ideia; mais tarde Morley e Silverstone (1992) resumem-no da seguinte forma:

1- existem várias formas de descodificar uma mesma mensagem;
2- as mensagens são polissémicas, isto é não se fecham numa só e exclusiva leitura;
3- a interpretação que se faz de uma dada mensagem não é pacífica. Ou seja uma mensagem trabalhada com determinado objetivo, pode acabar por ser interpretada e descodificada de forma distinta do objetivo inicial. As formas de cultura predominantes são responsáveis pelos processos de interpretação das mensagens (Hall, 1980).

> "*Ao insistir no facto de que as descodificações individuais das mensagens devem ser consideradas no seu contexto social e cultural, não estou a pretender dizer que o pensamento e a a*ção individual são pura e simplesmente determinados pe*la posição social e, daí, «diretamente» explicáveis nesses termos. Isso constituiria uma forma crua de determinismo que anularia, de facto, a categoria indivíduo enquanto ator no mundo social, como se todos os factos relacionados com o indivíduo (e em particular o modo como o indivíduo descodifica as mensagens) pudessem ser reduzidos à classe social a que se pertence.*" (Morley, D. e Silverstone, R., 1992: 89)

O excerto da obra de Morley aponta para uma perspectiva determinista, que na opinião do autor é o ponto de partida para a descodificação das mensagens. Morley pensa que as teses de Hall assentam num psicologismo exagerado *versus* sociologismo.

> "*Tentativa de converter categorias sociais (por exemplo, classe social) em significados (por exemplo, posições ideológicas), sem dar a devida atenção aos factores específicos envolvidos em tal operação.*" (Morley, D. e Silverstone, R., 1992: 201)

A teoria de Morley não é a única que se opõe à corrente essencialmente psicologizante. Não se pode deixar de entender como reveladoras algumas reações negativas que a sua pesquisa provocou, nomeadamente as causadas pela obra «Family Television: Cultural Power and Domestic Leisure», de 1986. Tais reações negativas devem-se ao facto de representar um desvio relativamente à corrente preponderante em que se identificam duas dimensões fundamentais: 1) ideologia, 2) análise textual. (Pinto, M., 2000). Este desvio nota-se mais no que respeita às audiências, à forma como de acordo com as suas próprias características analisam o texto e o uso que posteriormente fazem da respectiva análise. Esta conjuntura adquire relevância na década de 1980.

> "*A produção é oferecida à fruição, apenas (enquanto se integra) nas esferas da circulação e da troca e nessa medida, o estudo do consumo é, em minha opinião, essencial para uma completa compreensão da produção.*" (Morley, D., 1989: 29)

A análise cultural de carácter estruturalista, pode induzir à reflexão em torno dos *media* enquanto instituições e suas mensagens. A ideia de que a análise das audiências e consumos é de segundo plano, porque um terreno pantanoso, pode facilmente conduzir à aceitação integrada de cultura de massas. Tania Modleski (1986, *in* Morley, D., 1989: 29) refere: "*A ideia de que as audiências não são completamente manipuladas, mas que podem apropriar-se dos artefactos da cultura de massas de acordo com os seus desígnios, foi levada tão longe, que pareceria que a cultura de massas deixou de ser um problema para alguns críticos «marxistas».* (...) *Se o problema com alguns dos trabalhos da Escola de Frankfurt residia no facto de se encontrarem distantes das culturas que examinavam, os críticos atuais parece defrontarem-se com um problema inverso: mergulhados na sua cultura, meio enamorados com o assunto, parecem por vezes incapazes de levar avante uma adequada crítica distanciada. Resultado: podem desatar inadvertidamente a escrever apologias à cultura de massas e a abraçar a sua ideologia*." Tais críticas aparecem numa altura em que os *Cultural Studies* começam a ser rebatidos, como por Lembo e Tucker (1990). Este desvio da atenção do texto para as audiências tem que ser interpretado num contexto de encontros e desencontros de correntes sociológicas interpretativas, teorias da recepção e dos *Cultural Studies*. Interessa neste momento chamar a atenção para a teoria das «comunidades interpretativas». (Fig.2)

• Papel ativo das audiências na produção de sentido

• Metodologias qualitativas na abordagem às audiências

«Implicações políticas e sociais»

Fig.2- Teoria das comunidades interpretativas

Estudar audiências deve ir além da explicação do seu comportamento, no que respeita a variáveis demográficas, sociais e psicológicas. Deve prever, de igual modo, a participação dos atores e grupos nos processos de comunicação social. O conceito de «comunidade interpretativa», alude à consideração das audiências, não apenas do ponto de vista das variáveis sócioeconómicas, mas também do ponto de vista dos seus "*modos discursivos de interpretação dos conteúdos dos media e de outras formas culturais*." (Jensen, K. B., 1991: 137)
As audiências não são construções comunitárias, com crenças, interesses e práticas comuns no uso dos meios de comunicação. No entanto, afirmamos que podem existir diferentes interpretações para uma mesma mensagem, tendo em conta diferentes formações ou comunidades culturais. Estamos perante uma vertente específica da teoria da recepção formulada ao longo das décadas de 1950 e 1960, em particular por Jauss e Iser. A resposta a uma conjuntura de crítica a dois níveis, literária e estética, conduziu a esta situação. Conjuntura teórica, que era entendida como pouco satisfatória.
Jauss (*in* Holub, 1984) defende que a mensagem está intimamente relacionada com as condições de recepção, o que significa que a mensagem pode ser algo instável. Iser diz ainda que: uma mensagem atinge a sua verdadeira existência no momento da recepção e leitura, e da descodificação; aliás Holub (1984) é da mesma opinião, quando afirma que o significado é um processo de interação entre a estrutura da mensagem e o receptor, e não a mensagem em si mesma.
Jauss e Iser (*in* Holub, 1984) representam a ruptura com a análise literária pura e dura, cuja base é a mensagem e não o contexto e as características de recepção. Mas o que se deve entender por recepção? Os conceitos mais recentes, dizem que se trata de um momento social de negociação comunicacional, num contexto de determinadas práticas

comunicativas e culturais. As pesquisas sobre a influência que as características do contexto têm sobre a recepção da mensagem refletem sobretudo preocupação com os processos de produção social e a interação destes com os *media*.

IV. Teoria interpretativa das audiências

As influências gerais condicionam a estruturação do dia a dia, em especial do ambiente social em que a pessoa se insere. O desenvolvimento desta teoria foi grandemente impulsionado pela filosofia de Husserl e pela teoria social de Max Weber e Schutz. A teoria interpretativa engloba quatro correntes:

1- interacionismo simbólico ;
2- fenomenologia;
3- etnometodologia;
4- algumas formas de construtivismo.

Após os anos de 1980, o modelo proposto pela teoria interpretativa atingiu particular importância. Esta teoria procura analisar a comunicação mediatizada. Em primeiro lugar, debruça-se sobre o contexto em que decorre o consumo (familiar). Por conseguinte, valoriza a relação entre a televisão e os outros meios de comunicação, os modos de vida, os tempos livres, as rotinas do dia a dia. Daí que Manuel Pinto afirme ser necessário "(...) *analisar e compreender o fenómeno televisivo a partir da perspectiva dos sujeitos telespectadores*" (2000: 111). Uma das correntes da teoria interpretativa, a que os investigadores aludem com frequência, é a etnográfica. Uma alternativa teórica e metodológica às correntes funcionalistas e empiristas da sociologia e ciências da comunicação. A corrente etnográfica vê a comunicação como um ritual e não como um processo de transferência. Os rituais são vistos como «manifestações de regras microssociais (família) e macrossociais (cultura)»; atividades repetidas e regulares, que assumem um patamar praticamente cerimonial (Silverstone, R., 1988; Lull, J. 1990).
Relativamente ao estudo das audiências e da recepção, a teoria interpretativa tem sido alvo de críticas intensas. As discordâncias partem de um amplo leque de teorias sociais e de análise da comunicação de e para massas. As críticas apontam limitações à teoria interpretativa a dois níveis: fenomenológico, pois subestima a importância das estruturas sociais no condicionamento da subjetividade, e histórico, em particular no que respeita aos *media* (Giddens, A., 1976).

> "*O estatuto do texto nos seus vários géneros e estruturas e enquanto veículo de ideologias dominantes não é devidamente tido em conta, ao mesmo tempo que são também ignorados os factores económicos e organizacionais que influem na respectiva produção*." (Carragee, K., 1990: 81)

Carragee defende que alguns defensores da teoria interpretativa assumem a polissemia das mensagens de televisão sem ter muitas vezes em conta a sua ilustração. É preciso considerar que a polissemia difere da polivalência, podendo, apesar disso, estar presentes numa mesma mensagem direcionada para determinada audiência, devido a construções, valores e interesses determinados.

> "*Partilhando com os estudos interpretativos uma ênfase na produção de sentido, no processo de recepção, os estudos críticos das audiências alargam os horizontes da sua análise, ao reconhecimento do modo como os textos dos media articulam significados e valores ideológicos dominantes. As análises críticas dedicam com grande frequência grande atenção às características textuais e ao respectivo papel na informação das interpretações feitas pela audiência; procuram igualmente situar os atores sociais nos seus contextos históricos, sociais e culturais e definir o mapa das relações, caso existam, entre esses contextos e as descodificações da audiência. Ao acolher todos estes aspectos, a pesquisa crítica sobre as audiências dos media faz incidir a sua atenção no modo como os momentos da recepção se articulam com questões de poder político e cultural.*" (Carragee, K., 1990: 92)

Verifica-se, apesar de todas as críticas e desvios, uma tendência de convergência com um passado de antagonismos. No início, a audiência era vista, no âmbito da teoria crítica e do funcionalismo, como: um agregado mais ou menos homogéneo; aqueles que procediam à interpretação/descodificação num processo simétrico de codificação; e os que recebiam o significado inscrito de forma mais ou menos clara (Livingstone, S., 1992).
Chegou-se a um momento em que as pesquisas se debruçam essencialmente sobre os receptores das mensagens - as audiências -, cujo período marcante foi a década de 1980; após o centrar das atenções sobre emissores, canais de comunicação, *media* e mensagens (Bélisle, C. e Blanchi, J., 1993). As diferentes teorias têm vindo a tornar-se «interdisciplinares», fruto de um reconhecimento claro da complexidade presente na relação entre processo de comunicação e contexto social.

> " (...) *é o campo e não o investigador individual que é interdisciplinar, a solução mais viável será a constituição de mais grupos de pesquisa que incluam diversas áreas de competência.*" (Jensen, K. B. e Rosengren, K. E., 1990: 232)

Um sinal que ilustra bem esta evolução na investigação, é apontado por James Lull (tradição fenomenológica -Estados Unidos da América-), ao partilhar a sua atividade de investigação com a área dos *Cultural Studies* e teoria da recepção, como está bem demonstrado no seu trabalho de 1990: «Inside family Viewing: Ethnographic Research on Television's Audiences».

> "*O que significa esta convergência parcial de tradições reside num interesse comum nos aspectos e processos qualitativos da atividade comunicativa, especialmente as interpretações e usos dos mass media construídos pelos membros, que compõem a audiência.*" (Lull, J., 1990: 14)

Lull foi separando comunicação interpessoal e de massas; investigação empírica e crítica; estudos da mensagem e audiência; teoria cultural e comunicativa. Em 1990, Schroder contribui para uma nova etapa no estudo da comunicação na sociedade e uma maior compreensão dos *mass media*. Define novos pontos de convergência entre: abordagem de estudo centrada nas práticas sociais, e abordagem de estudo centrada nos *media*. Não se trata de fundir as duas formas de abordagem, mas de reconhecer que: quer a tradição americana da sociologia dos meios de comunicação, quer a abordagem europeia dos *Cultural Studies*, têm limitações e contributos fundamentais em qualquer abordagem às audiências. Schroder faz uma análise do que é tido como dado adquirido por ambas as abordagens e salienta as limitações e contributos de cada uma delas.
A sociologia americana dos meios de comunicação tem vindo a dar importância essencialmente a aspectos como: efeitos a longo prazo, o que implica ter em consideração os sistemas de valores veiculados pelos *media*; maior acentuação dos efeitos a longo prazo, como elemento de pressão sobre a manutenção de características sociais existentes, em vez de mudanças a curto prazo; interesse crescente pelas condições sociais do uso dos meios de comunicação; valorização da relação entre mensagem e receptor em termos qualitativos.
As tendências mais críticas sobre o uso dos *media* têm vindo, progressivamente, a diluir a ênfase no poder de condicionamento e de influência direta dos mesmos, logo a considerar a mensagem como um conjunto de significados a descodificar, em vez de ser apenas uma entidade unidimensional (Radway, J., 1984).
A conjuntura de aproximação de teorias e abordagens sobre a comunicação na sociedade, promove uma Sociologia da comunicação mais crítica, e uma teoria sociocultural que descobre o contexto social e a complexidade psicológica das leituras efetuadas pelo público, enquadrando efeitos limitados (Schroder, K., 1990).
Jensen e Rosengren, numa análise de 1990, afirmam que as audiências adquiriram uma dimensão cada vez mais ativa e seletiva. Ao mesmo tempo, o contexto social torna-se um factor mais importante na informação das audiências, das instituições e na interação dos *mass media* com os consumidores. Os autores consideram irrealista conciliar pressupostos e orientações de diferentes escolas, mas defendem:

- hipóteses de exploração de novas áreas de convergência numa perspectiva interdisciplinar;
- um quadro teórico global com as seguintes bases: teoria das estruturas sociais (*media*/audiências estão envolvidas); teoria do discurso ou da comunicação (tendo em atenção a natureza de representação dos *media*); teoria das disposições socioculturais e sociopsicológicas (interação entre indivíduos e conteúdo dos *media*).

No entanto, esta tendência de aproximação de teorias produtivas não é pacífica. Os *Cultural Studies* e as ciências da comunicação foram evoluindo de «costas voltadas», nomeadamente a nível das instituições académicas. Esta situação, um tanto polémica, tem conduzido ao aparecimento de novas propostas como: paradigma centrado na cultura, ou seja a "*possibilidade de estabelecer um terreno comum (...) para a pesquisa em comunicação*" (Davis, D. e Puckett, Th., 1992: 8). O paradigma centrado na cultura assenta, segundo estes, nalguns conceitos fundamentais:

a) a teoria da estruturação de Anthony Giddens;
b) a produção de sentido;
c) a construção social da realidade;
d) a aculturação/socialização, como forma de condicionamento do comportamento;
e) uso dos *mass media* como ritual: formas específicas de práticas sociais estruturantes do quotidiano; formas específicas de práticas sociais estruturadas pelo quotidiano.

V. Abordagem final

O que se tem vindo a verificar nas pesquisas em torno das audiências leva-nos a tirar algumas conclusões consensuais, nomeadamente que é utópico que tais resultados sejam assumidos por todos os investigadores, que sejam valorizados do mesmo modo por cada corrente de investigação, que tragam consenso relativamente a assuntos e problemas a estudar, hipóteses a explorar e metodologias a seguir. Algo de inovador tem aparecido nos tempos mais recentes, a saber: multiplicação de tentativas de abertura interdisciplinar; evidência de pontos de convergência; ensaio de diálogo entre paradigmas; tentativas de rompimento com um regime supostamente pluralista (Pinto, M., 2000). Importa ter em atenção que as divergências de teoria e método no pensamento ocidental revelam sinais de um «esgotamento» acentuado. O uso dos meios de comunicação, nomeadamente da televisão, não é apenas resultado de uma atitude avisada, e também não se traduz numa procura de informação totalmente inócua, é um processo que resulta de impulsos que vão além de uma razão redutora, muitas vezes preponderante; referido por Michel De Certeau como "*fundo noturno de atividade social*" (1980: 9). A sua utilização deve ser encarada como um complexo comportamento quotidiano de carácter social, plenamente revestido de aspectos emotivos: atividade lúdica, uma quase interatividade social e a expressão de emoções e valores estéticos (Bianchi, J. e Bourgeois, H., 1992; Morley, D., 1989; Fiske, J., 1989; Lembo, R. e Tucker, K., 1990; Burgelin, O., 1981; Rosengren, K. E. e Windahl, S., 1989). Não será por acaso que um certo tipo de pesquisa com carácter administrativo em torno da comunicação de massas se tornou preponderante nos Estados Unidos da América, onde os meios de comunicação se pautaram sempre por uma lógica essencialmente comercial e de mercado. Mas, o funcionamento dos meios de comunicação e o seu estudo tem que ter em conta as características sociais envolventes, combinando as diferentes partes intervenientes no processo: as pessoas, as organizações, e o Estado. Não foi por acaso que, na Europa ocidental a tradição essencialmente culturalista atingiu maior importância em países onde, de início, se criou o sentido de serviço público e se definiu o papel interventor do Estado (Carey, 1978, *in* Halloran, J. e Jones, M., 1986). Esta conjuntura leva-nos a dizer que o processo de investigação acerca das audiências e dos *media* é socialmente construído. Nomeadamente, através de aspectos como: estado de desenvolvimento e processo de mudança da sociedade e dos meios de comunicação; natureza e papel do poder estatal; formas socialmente diferenciadas de como as audiências usam e interagem com os meios; instituições de ensino e de pesquisa.

Referências Bibliográficas

Adorno, T. W. (1987), *A Indústria Cultural*, Comunicação e Indústria, 5ª Ed., Cohn Gabriel (Org.), Queiroz Editora, São Paulo, p. 288

Bélisle, C. e Blanchi, J. (1993), La Reception Mediatique: *Rapport de Research*, Centre National de la Research Scientifique, Leon-Ecully

Bianchi, Jean e Bourgeois, H. (1992), *Les Medias Côte Public : le Jeau de la Réception,* Centurion, Paris

Burgelin, Olivier (1981), *A Comunicação Social*, Edições 70, Edição Original Francesa de 1970, Lisboa

Carragere, K. (1990), *Interpretative Media Studies and Interpretative Social Science*, Critical Studies in Mass Communication, Vol.7, p.81-96

Davis, D. e Puckett Th. (1992), Mass Communication Entertainment and Community: Toward a Culture-centered Paradigm for Mass Communication Research, *Communication Year Book*, Vol.15, Deetz, S. (Eds.), Newbury, Park- -London-New Delhi, p.8

De Certau, Michel (1980), *L'Invention du Quotidien*-Arts de Faire, UGE, Paris, p.9-11 Declaração dos Direitos da Criança (1959)-ONU

Fiske, John (1989), *Moments of Television: Neither the text Nor the Audience. Remote Control: Television, Audiences and Cultural Power*, Routledge, London-New York

Giddens, Anthony (1976), *New Rules of Sociological Method*, Hutchinson, London, p.155

Hall, S. (1980), *Encoding/Decoding. Culture Media Language*,Hutchinson-Birmingham, London, p.128-138

(1986), *Cultural Studies: Two Paradigms. Media Culture and Society: A Critical Redear*, Sage, London

Halloran, J. e Jones, M. (1986), *Learning About the Media: Media Education and Communication Research*, UNESCO, Paris, p.19

Holub, R. (1984), *Reception Theory. A Critical Introduction*, Routledge, London, p.149

Jensen K. B. (1991), *Media Audiences. Reception Analysys. Mass Communication as the Social Production of Meaning*, in Jensen, K. B.; Janknski, N. (Eds.), A Handbook for Mass Communication Research, Sage, London, p.135-148

Jensen, K. B. e Rosengreen, K. E. (1990), Five Traditions in Search of the Audience, *European Journal of Communication*, Vol.b, p.207-238

Katz, P. e Lazarsfield (1995), *Personal Influence. The Part Played by People in the Flow of Mass Communication*, The Free Press, Glencoe

Lembo, Ronalde e Tucker, K. (1990), *Culture Television and Opposition. Rethinking Cultural Studies*, Critical Studies in Mass Communication, Vol.7, p.97-116

Livingstone, Sonia (1992), The Resouceful Reader. Interpreting Television Characters and Narratives, *Communication Year Book*, Vol.15, Sage, London, p.59-90

Lull, J. (1990), *Inside Family Viewing. Ethnographic Research on Television Audiences*, Routledge, London-New York, p.XIV, p.13-14

McQuail, D. (1994), *Mass Communication Theory. An Introduction*, 3th Ed., Sage, Thousand Oakes London-New Delhi, p.98, p.284-288

Morley, D. (1986), *Family Television: Cultural Power and Domestic Leisure*, Comedia Publishing Group, London

(1989), *Changing Paradigms in Audience Studies. Remote Control Television Audiences and Cultural Power*, Routledge, London-New York, p.29

Morley, D. e Silverstone, R. (1992), *Domestic Communication. Technologies and Meanings*, Routledge, London-New York, p.89,92, 201-212

Negri, A.; Signorelli, P.; Berti, R. (1990 e 1991), Scènes de la Vie Quotidienne, *Réseaux*, 44/45, Novembre, Février, p.64-66

Pinto, Manuel (2000), *A Televisão no Quotidiano das Crianças*, Biblioteca Ciências do Homem, Vol.29, Edições Afrontamento, Porto, p.63-65, p.76-80, p.89-93, p.111

Rosengren, Karl Erik e Windhal, Sven (1989), *Media Matter: TV Use in Childhood e Adolescence*, Ablex Publishing Corporation, Norwood, NJ

Schroder, K. (1990), Convergence of Antagonistic Traditions? The Case of Audience Research, *Journal of Communication*, 2, p.7-31

Seiter, E. (1989), *Don't Treat Us Like We're So Stupid and Naive. Toward an Ethnography of Soap Opera Viewers*, Routledge, London, p.16

Silverstone, R. (1988), *Television. Myth and Culture. Media, Myths and Narratives*: *Television and the Press*, Sage, London.

MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Andreia Taveira da Gama
ISEP | Instituto Superior de Engenharia do Porto

Resumo

No actual contexto dos mercados, caracterizados por uma forte concorrência a nível global, torna-se cada vez mais difícil encontrar factores de diferenciação que contribuam para o sucesso das empresas. Face à cada vez maior indiferenciação dos produtos, a componente do serviço assume uma importância crescente na conquista da satisfação do cliente e consequente rentabilidade do negócio. Este artigo procura apresentar uma revisão da literatura sobre os temas da qualidade do serviço e modelos de avaliação da qualidade do serviço, bem como a relação entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Em primeiro lugar importa encontrar o modelo mais adequado para medir a qualidade do serviço. Em segundo lugar, há que aferir se a qualidade do serviço é antecedente da satisfação do cliente, para que a empresa saiba se, ao melhorar a qualidade do serviço, está ou não a contribuir para a referida satisfação.

Palavras-chave:

qualidade do serviço, modelo SERVQUAL e modelo SERVPERF, satisfação do cliente.

Abstract

In today's markets, characterized by intense global competition, it becomes increasingly difficult to find differentiation factors that contribute to business success. Given the indifferentiation of products, the service component assumes an increasing importance in achieving customer's satisfaction and consistent business profitability. This paper presents a literature review on service quality and models for assessing it and the relationship between the quality of service and customer's satisfaction. At a first stage, it becomes important to find out the most appropriate model to measure service quality. Then, we must assess whether service quality is prior to customer's satisfaction, and, whether by improving quality of service, the company is contributing to that satisfaction.

Keywords:

service quality, SERQUAL model, SERVPERF model, customer's satisfaction.

1. Introdução

Os serviços são a base actual e futura da economia portuguesa (Fonseca & Salazar, 2006). Em 2008, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística - INE (2009), o sector dos serviços abrangia 33,7% do total da população empregada em Portugal fora da Administração Pública. A qualidade dos serviços é geralmente conhecida como um factor crítico de sucesso na tentativa de diferenciação destas empresas relativamente aos seus concorrentes (Brady, Voorhees, Cronin, & Bourdeau, 2006) (Busacca & Padula, 2005) (Cardoso & Salazar, 2004) (Carrillat, Jaramillo, & Mulki, 2007) (Ismail, Abdullah, & Parasuraman, 2009) (Ladhari, 2009a) (Lovelock & Wirtz 2007) (Fonseca & Salazar, 2006). Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996) referem que a qualidade dos serviços tem um impacto comportamental nos clientes, associado à intenção de repetir a compra, que origina um impacto financeiro positivo nas empresas. O desafio surge na procura de modelos adequados para medir a qualidade dos serviços e na identificação dos seus determinantes, dadas as suas características particulares. Zeithaml, Bitner & Gremler (2006) apresentam questões pertinentes a este respeito: "Como pode ser definida e melhorada a qualidade dos serviços, dada a sua intangibilidade e heterogeneidade? Como é que novos serviços podem ser desenhados e testados eficazmente quando o serviço é essencialmente um processo intangível?

Nos últimos 25 anos vários autores procuraram definir modelos para medir a qualidade dos serviços. Os modelos mais analisados e aplicados por investigadores são sem dúvida o modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985;1988;1991; 1993; 1994) e SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992; 1994). De acordo com Carrillat *et al.* (2007) o debate sobre SERVQUAL e SERVPERF nunca foi tão relevante. De facto, há muitos autores que defendem a supremacia da primeira escala referida, enquanto há muitos outros que referem que o SERVPERF é a melhor alternativa. Uma meta-análise realizada por Carrilat *et al.* (2007) com o objectivo de identificar a diferença entre a capacidade preditiva e validade das escalas SERVQUAL e SERVPERF indica que a escala inicial SERVQUAL, bem como o seu refinamento realizado em 1991 receberam mais de 46% do total das suas citações sobre qualidade dos serviços nos últimos cinco anos. Estes autores referem que o mesmo aconteceu com o SERVPERF. Estes são argumentos que justificam o estudo comparativo da aplicação destas duas escalas para avaliar a qualidade dos serviços.

Este artigo tem como **primeiro objectivo** analisar a adequação dos modelos SERVQUAL e SERVPERF à medição da qualidade do serviço.

Outro tema pertinente na análise da qualidade dos serviços é aferir a relação causal entre qualidade do serviço e satisfação do cliente. Também aqui há autores que defendem que a qualidade do serviço é antecedente da satisfação do cliente, tais como Brady, Cronin & Brand (2002), Brady et al. (2006), Cronin & Taylor (1992), Fernandes (2008), Fonseca & Salazar (2006), Gronroos (1984), Ismail *et al.* (2009), Matos (2009), Zeithaml *et al.* (2006). Outros autores concluíram o contrário (Bitner, 1990) (Bolton & Drew, 1991). O **segundo objectivo** da presente investigação é efectuar uma revisão bibliográfica sobre a relação causal entre qualidade do serviço e satisfação do cliente.

2. Conceito de serviço

Lovelock & Wirtz (2007) definem serviços como actividades económicas entre duas partes, em que há troca de valor entre um comprador e um vendedor num mercado. O valor para o cliente está associado ao acesso a um conjunto de elementos criadores de valor e não da transferência de posse de algo tangível. Zeithaml *et al.* (2006) apresentam uma definição simples de serviços: são acções, processos e desempenhos. Kotler,

Armstrong, Saunders & Wong (2002) definem serviços como qualquer actividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível e não resulta da posse física de nada. Há diferenças significativas entre produtos e serviços, o que tem implicações na definição e aplicação das estratégias de marketing. Zeithaml *et al.* (2006) referem que os gestores de marketing que transitaram de empresas de bens de grande consumo para sectores dos serviços enfrentam desafios e dilemas para os quais não estavam preparados. Lovelock & Wirtz (2007) apresentam oito diferenças entre produtos e serviços: os serviços não são armazenáveis, os elementos intangíveis normalmente dominam a criação de valor, os serviços são difíceis de visualizar e entender, os clientes podem estar envolvidos na sua produção, as pessoas podem ser parte da experiência do serviço, os inputs e outputs operacionais tendem a ter grande variabilidade, o factor tempo assume uma grande importância e a distribuição poderá ser efectuada sem recurso a canais físicos. Uma vez que os serviços envolvem uma simultaneidade entre produção e consumo, muitas vezes o consumidor tem que entrar nas instalações onde serão prestados os serviços antes de tomar a decisão (Reimer & Kuehn, 2005), o que revela a importância de aspectos tangíveis na avaliação da qualidade do serviço.

3. Escalas alternativas para medir a qualidade dos serviços

A conceptualização e medição da qualidade do serviço têm sido difíceis de concretizar, dada a intangibilidade do serviço e problemas associados com a simultaneidade da produção e consumo do serviço (Carman, 1990). Há um conjunto de autores que definem a qualidade dos serviços através do paradigma da desconfirmação, ao se efectuar uma comparação entre as expectativas do cliente e a percepção do serviço recebido (Grönroos, 1984; 1991) (Gummesson, 1987) (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985;1988;1991). Já Cronin & Taylor (1992; 1994), concluem que o paradigma da desconfirmação entre percepções e expectativas é inapropriado para a avaliação da qualidade de serviço percepcionado, tendo proposto um modelo apenas baseado nas percepções dos clientes relativamente ao serviço prestado.

Grönroos (1984), da Escola Nórdica, defende o paradigma da desconfirmação ao definir qualidade percepcionada do serviço como resultado do processo de avaliação elaborado pelo consumidor através da comparação da percepção do serviço com as suas expectativas. Indica também que o serviço percepcionado é condicionado pela imagem que o consumidor tem do serviço, que por sua vez resulta da avaliação de duas dimensões da qualidade: a qualidade técnica e a qualidade funcional. Este autor refere que os clientes estão não só interessados nos resultados do processo – qualidade técnica (o quê), mas também na forma como o processo de desenvolve – qualidade funcional (como). As expectativas relativamente ao serviço são influenciadas não só por acções de marketing implementadas pelas empresas, tais como publicidade, relações públicas, força de vendas e preço, mas também por factores externos à empresa como a tradição a ideologia e a publicidade boca-a-boca. Gummesson (1987), também da Escola Nórdica, considera as expectativas associadas a confiança, a experiências e a imagem, como factores que influenciam directamente a avaliação da qualidade do serviço.

Parasuraman *et al.* (1985;1988;1991;1993;1994), da Escola Norte-Americana, desenvolveram uma das escalas mais utilizadas nas pesquisas dos últimos 25 anos para medir a qualidade dos serviços – a SERVQUAL. Para os autores, a qualidade do serviço é definida pela diferença entre as percepções e expectativas relativamente ao serviço prestado. Os factores que influenciam as expectativas (Parasuraman *et al.*, 1985; 1988 e Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993) são a percepção das necessidades do cliente, a comunicação externa realizada pela empresa, a comunicação pessoal boca-a-boca e experiências passadas vividas pelo cliente. Esta escala é composta por três partes: a primeira contém um conjunto de questões para aferir as expectativas dos

clientes, a segunda inclui questões para avaliar as percepções do serviço prestado e a última parte tem uma única e abrangente pergunta sobre o desempenho global da empresa (Cardoso & Salazar, 2004). A escala inicialmente desenvolvida para a primeira e segunda parte do instrumento consiste em 22 itens agrupados em cinco dimensões: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, confiança e empatia (Parasuraman *et al.*, 1991;1993;1994). Itens incluídos em cada uma destas dimensões:

- Tangibilidade: instalações físicas, equipamento e aparência dos colaboradores;
- Fiabilidade: capacidade para prestar o serviço prometido, de forma fiável e cuidadosa;
- Capacidade de resposta: Boa vontade para ajudar os clientes e para prestar um serviço com prontidão;
- Confiança: Conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua capacidade para inspirar confiança;
- Empatia: Atenção personalizada que a organização presta aos seus clientes.

Cada item é avaliado com base nas respostas a duas afirmações que medem: 1) as expectativas gerais dos consumidores relativamente ao serviço e 2) as percepções dos consumidores relativamente aos níveis de serviço actualmente prestados pela empresa da categoria de serviços (Ladhari, 2009a). As opiniões dos respondentes são avaliadas numa escala de Likert de sete pontos, desde "Discordo totalmente" até "Concordo totalmente". A qualidade percepcionada dos serviços (Qi) é calculada através da diferença entre as expectativas sobre o desempenho da empresa prestadora de serviços e a percepção dos consumidores sobre o desempenho actual dessa mesma empresa: Qi = Pi – Ei. Quanto maior o valor desta diferença, maior a qualidade percepcionada do serviço (Parasuraman *et al.*, 1985; 1988).

Uma das críticas mais frequentes ao modelo SERVQUAL é a medição da qualidade a partir da diferença ou *gap* entre o serviço percepcionado e as expectativas dos consumidores. Carman (1990) e Cronin & Taylor (1992) são alguns dos críticos do modelo SERVQUAL. Ma (2007) refere que medida baseada apenas na performance ou serviço percepcionado é a adequada para medir a qualidade percepcionada dos clientes em empresas de serviços.

Parasuraman *et al.* (1994) contestaram estas críticas ao modelo SERVQUAL e confirmaram a sua tese sobre a medida da qualidade do serviço. Desenvolveram três variações ao modelo original aplicadas a quatro empresas conhecidas nas áreas do fabrico de computadores, cadeia de retalho, seguradora automóvel e seguradora do ramo vida. "Os resultados dos três tipos de questionários aplicados evidenciaram elevada fiabilidade, bem como uma validade descriminante, convergente e preditiva" (Parasuraman *et al.*, 1994, p.194). Cronin & Taylor (1994) esclarecem que as expectativas têm um efeito importante nas percepções dos clientes, mas que é inapropriado medir a qualidade dos serviços a partir da diferenças entre as percepções e as expectativas. Cronin & Taylor (1992) desenvolveram uma escala apenas baseada nas percepções do serviço prestado, a SERVPERF. Neste caso a qualidade percepcionada do serviço é dada apenas pela percepção do serviço prestado: Qi = Pi. Constataram que o seu modelo é superior ao SERVQUAL em termos de fiabilidade e validade convergente. Este modelo apresenta também a vantagem de diminuir o número de questões do questionário para metade (22 em vez de 44). A opção por uma escala do desempenho justifica-se por várias razões. Uma delas é apresentada por Loureiro (2006) ao referir que um indicador da qualidade baseado na diferença entre pontuações induz um maior erro de medição e diminui a fiabilidade e a validade das escalas utilizadas. Por outro lado, refere que as expectativas podem ser pontuadas em função do número de visitas à loja e da forma como teve conhecimento do estabelecimento. No paradigma da desconfirmação das expectativas colocam-se ainda outras questões (Kanning & Bergmann, 2009): ambiguidade sobre a noção de "expectativa"; incerteza sobre os efeitos de expectativas ultrapassadas; não consideração da hipótese de

considerar a diferença entre expectativas e desempenho em valores absolutos. Neste caso, a diferença entre expectativas e desempenho pode ser igual para situações em que ambas as expectativas e desempenho são muito elevados ou para situações em que estas duas variáveis são muito baixas, o que pode distorcer a avaliação da qualidade geral. Loureiro (2006) refere ainda que medir as expectativas e as percepções exige um maior esforço por parte do cliente e implica que despenda mais do seu tempo de ócio.

A escala SERVQUAL foi inicialmente testada e validada para empresas americanas de serviços pertencentes a quatro sectores: banca, cartões de crédito, reparação e manutenção de pequenos aparelhos eléctrico e serviços de telecomunicações de longa distância. Desde os anos oitenta, este instrumento tem sido muito utilizado em todo o mundo e em vários serviços distintos, tais como os serviços bancários, turismo, ensino, tecnologias de informação, saúde, entre outros. Babakus & Mongold (1985) validaram a escala para o sector da prestação de cuidados de saúde num hospital de média dimensão do sul dos Estados Unidos. Soares, Sheffler & Zamberlan (2005) aplicaram com sucesso a uma agência bancária no sul do Brasil. Badri, Abdulla & Al-Madani (2005) aplicaram esta escala a serviços de tecnologia de informação prestados em Instituições de Ensino Superior nos Emirados Árabes Unidos. Donnelly, Kerr, Rimmer & Shiu (2006) mediram a qualidade do serviço prestado pela polícia da Escócia. Mei, Dean & White (1999) *cit. in.* Ladhari (2009b, p.312) desenvolveram um estudo aplicado ao sector hoteleiro, a partir da análise da qualidade da indústria hoteleira Australiana, tendo criado um modelo adaptado, o HOLSERV. Depois de apresentados alguns exemplos de estudos realizados em todo o mundo, apresentam-se no quadro seguinte – QUADRO 1 - alguns estudos recentes aplicados ao mercado português.

QUADRO 1 - Estudos sobre a qualidade dos serviços com utilização do modelo SERVQUAL, recentemente realizados em Portugal.

Estudo	Escalas utilizadas nos modelos	Análises estatísticas realizadas para validar o modelo.
A qualidade como factor de competitividade - medição da qualidade nos serviços. Alves & Vieira (2007)	SERVQUAL - questionário aplicado aos clientes do Centro Comercial Colombo (Lisboa). Escala Likert de 1 a 7.	A principal metodologia utilizada foi a análise de factores, através das componentes principais. Alfa de Cronbach para validação interna do questionário.
Deleite e fidelização do consumidor no turismo em espaço rural – Fernandes (2008)	Escala adaptada do SERVQUAL a alojamentos de turismo em espaços rurais - RURALQUAL. Escala Likert de 1 a 5.	Coeficiente Alfa de Cronbach e a validade convergente por meio da variância extraída média (AVE). Testes t de comparação de médias das percepções entre os géneros. Análise factorial e regressão linear múltipla.
Avaliação da qualidade na prestação de serviços em secretarias universitárias. Gomes (2008)	Recorreu-se à adaptação da escala SERVQUAL. O questionário foi distribuído a docentes e discentes dos cursos de 1.º ciclo deste Departamento, dando origem a uma nova escala – DUAQUAL – Likert 7 pontos.	Coeficiente Alfa de Cronbach e a validade convergente por meio da variância extraída média (AVE). Testes t de comparação de médias das percepções entre os géneros. Análise factorial e de regressão linear múltipla.
Visitas aos museus: expectativas e percepções, a experiência de consumo e factores críticos de satisfação. Matos (2009)	SERVQUAL aplicando-se a escala Likert de 1 a 5 a visitantes portugueses de museus nacionais e internacionais.	Alfa de Cronbach para validação interna do questionário. Testes t-student e análise da variancia ANOVA two-way. Análise de regressão linear múltipla.
Dimensions of service quality and satisfaction in healthcare: a patient's satisfaction index – Raposo, Alves & Duarte (2009)	Escalas múltiplas com 7 pontos, divididas em 5 grandes blocos. Questões utilizadas para satisfação baseadas no ECSI e questões para avaliar a qualidade percepcionada baseadas no SERVQUAL.	Partial Least Squares (PLS); Modelo das equações estruturais.

Fonte: análise própria a partir da bibliografia consultada

Muitos estudos demonstraram que os modelos apenas baseados no desempenho, de que o SERVPERF é exemplo, apresentam melhores capacidades preditivas (Hom, Griffeth, Palich & Bracker,1999) (Salomi, Miguel & Abakerli, 2005) (Schurer, Edwards & Cable, 2003) (Szymansky & Henard, 2001). Salomi *et al.* (2005) desenvolveram trabalho que consistiu na comparação de dois instrumentos, SERVPERF e SERVQUAL e suas variantes com ponderação, numa empresa brasileira do ramo industrial mecânico. Conclui-se neste estudo pela validade de ambos os instrumentos. O artigo conclui também que o uso dos

instrumentos SERVPERF e SERVQUAL para medida de qualidade do serviço de manutenção da empresa estudada apresenta estimadores de fiabilidade e validade semelhantes aos das escalas originais, pelo que ambas as escalas foram validadas. Carrilat *et al.* (2007) referem que ambas as escalas foram construídas com base em procedimentos de desenvolvimento de escalas muito rigorosos e têm sido amplamente utilizadas para medir a qualidade do serviço. De acordo com a sua meta-análise, a pesquisa que compara a validade preditiva do SERVQUAL e do SERVPERF tem-se baseado na avaliação de qual dos dois modelos é melhor prevê a qualidade geral do serviço.

Em seguida apresentam-se estudos validados recentemente no mercado português em que foi aplicada a escala SERVPERF, umas vezes em simultâneo com a SERVQUAL, outras vezes isoladamente.

QUADRO 2 - Estudos sobre a qualidade dos serviços com utilização do modelo SERVPERF, recentemente realizados em Portugal.

Estudo	Modelos utilizados	Estatísticas utilizadas nos modelos	Conclusões relativamente ao modelo mais adequado (quando aplicável)
Qualidade do serviço no sector vitivinícola - o caso da Comissão Vitivinícola da Região do Dão (Cardoso & Salazar, 2004)	SERVPERF	Análise factorial dos componentes principais e regressão múltipla	
Avaliação da qualidade do serviço. Um estudo no sector da hotelaria portuguesa (Salazar, Costa & Gomes, 2003)	SERVQUAL e SERVPERF	Regressão múltipla	O modelo SERVPERF foi considerado mais ajustado, na medida em que explica uma maior percentagem da variação da qualidade do serviço em geral.
A qualidade dos serviços desportivos – o caso do Tetra Health Club (Fonseca & Salazar, 2006)	SERVQUAL e SERVPERF	Análise factorial dos componentes principais e regressão múltipla	O modelo SERVPERF foi considerado mais ajustado, na medida em que explica uma maior percentagem da variação da qualidade do serviço em geral.
Qualidade de serviço percebida: replicação e extensão – abordagem hierárquica de Brady e Cronin. Modelo aplicado a um banco CGD. (Medeiros, 2009)	SERVPERF	Análise factorial. Modelo de equações estruturais e Análise Factorial Confirmatória (AFC).	

Fonte: análise própria a partir da bibliografia consultada

Todas estas evidências permitem concluir que existem dois modelos concorrentes para medir a qualidade do serviço e que investigações futuras deverão aferir, caso a caso, qual dos dois será mais indicado. Embora o modelo SERVQUAL, baseado no paradigma da desconfirmação, seja o mais conhecido na literatura sobre o tema, o modelo SERVPERF, baseado apenas em percepções, não deve ser ignorado em investigações sobre o tema.

4. Qualidade do serviço e satisfação do cliente

A qualidade do serviço e a satisfação do cliente são reconhecidamente determinantes do sucesso dos negócios a longo prazo (Busacca & Padula, 2005) (Kanning & Bergman, 2009). Fernandes (2008) identifica a qualidade do serviço e satisfação como variáveis que influenciam a fidelidade do cliente. Söderlund (1998) indica que existe uma associação positiva entre a satisfação do cliente e a sua lealdade e entre a satisfação a e propensão para recomendar a empresa de serviços a outros consumidores. Esta é uma opinião partilhada por Alves & Raposo (2004), Matos (2009), Raposo *et al.* (2009). Gomez, Mclaughlin, & Wittink (2004), referem também que os retalhistas reconhecem que a satisfação do consumidor tem um papel fundamental na estratégia de negócio. Baker, Cronin & Hopkins (2009) reconhecem também o importante papel dos colaboradores das empresas de serviços na qualidade e satisfação do cliente.

É importante entender várias perspectivas sobre o conceito de satisfação do cliente e sua relação com o conceito de qualidade do serviço. Oliver (1997) *cit in*. Zeithaml *et al.* (2006, p.110) refere que "A satisfação

é vista como a resposta do consumidor a um determinado desempenho. É um julgamento das características de um produto ou serviço, ou do próprio produto ou serviço, que pode proporcionar um nível agradável ou desagradável de realização ao consumidor".

Zeithaml *et al*. (2006) interpretam esta definição de uma forma mais simples ao referir que um cliente se sente satisfeito na medida em que esse produto ou serviço vai ao encontro das suas expectativas e necessidades.

Kanning & Bergman (2009) definem a satisfação a partir do paradigma clássico da desconfirmação ao referirem que o grau de satisfação do cliente é determinado pela diferença entre as expectativas do cliente e a sua percepção do desempenho do produto ou serviço. Acrescentam ainda que uma pessoa pode ter vários níveis de satisfação ao mesmo tempo para diferentes serviços utilizados. Ladhari (2007) mostrou, através de uma investigação realizada aplicada à experiência de visitas a cinemas, que se deve considerar tanto o paradigma da desconfirmação para expectativas cognitivas, como para expectativas afectivas, pois ambas influenciam directamente a satisfação. As expectativas cognitivas estão relacionadas com os atributos funcionais do bem ou serviço e as expectativas afectivas baseiam-se na previsão de experiência emocional que os consumidores esperam ter durante o consumo do bem ou serviço.

Johnson, Andersen & Fornell (1995) *cit in*. Vilares & Coelho (2005, p.7) apontam dois conceitos gerais de satisfação: a satisfação com uma transacção específica e a satisfação como um processo cumulativo. No primeiro caso a satisfação do cliente é vista como um juízo avaliativo pós-escolha, relativo a uma compra ou transacção específica. No segundo caso é vista como o resultado de uma experiência de consumo ao longo do tempo.

Fernandes (2008) tem uma visão diferente ao associar a avaliação de experiências acumuladas de consumo ao conceito de qualidade e não ao de satisfação. Segundo este, a qualidade resulta do julgamento global de várias experiências de consumo; envolve um processo fundamentalmente cognitivo. A satisfação resulta da avaliação de uma prestação de serviço específica. Apesar da dimensão cognitiva, neste caso a componente afectiva assume maior preponderância. A posição de Zeithaml *et al.* (2006) é ainda diversa ao referirem que os dois conceitos apresentam diferenças no que se refere às respectivas causas e resultados. A satisfação é vista como um conceito mais abrangente, enquanto a qualidade foca especificamente dimensões do serviço.

As relações entre satisfação e qualidade do serviço têm recebido uma grande atenção de muitos investigadores (Bolton e Drew, 1994). O sentido da relação causal entre estas duas variáveis é essencial, na medida em que as empresas prestadoras de serviços necessitam saber se o seu objectivo será ter clientes muito satisfeitos ou proporcionar elevados níveis de qualidade percepcionada (Cronin & Taylor, 1992). Assim, há vários investigadores que defendem a qualidade como antecedente da satisfação (Baker *et al.,* 2009) (Brady *et al.*, 2002) (Brady *et al.*, 2006) (Cronin, Brady & Hult, 2000) (Cronin & Taylor, 1992) (Fernandes, 2008) (Fonseca & Salazar, 2006) (Gronroos, 1984) (Ismail *et al.*, 2009) (Matos, 2009) (Olsen, 2002) e (Zeithaml *et al.*, 2006. O modelo do European Customer Satisfaction Index também suporta esta ideia (Vilares & Coelho, 2005).

Anderson & Sullivan (1993) concluem não só que a qualidade do serviço é antecedente da satisfação, mas também que o modelo apenas baseado na qualidade percepcionada explica melhor a satisfação do cliente do que o modelo baseado na desconfirmação entre percepções e expectativas, na medida em que o coeficiente médio estimado para a qualidade percepcionada é maior do que o encontrado quer para uma desconfirmação positiva ou negativa.

Há perspectivas diferentes. Bitner (1990), Bolton & Drew (1991) indicam que o nível de satisfação com as transacções nos serviços determina a qualidade percepcionada, entendida como uma atitude permanente do prestador de serviços. Gomes (2008) indica que esta posição argumenta que, a partir das experiências de satisfação na utilização dos serviços, desenvolve-se uma atitude global a longo prazo, entendida como a qualidade percebida. Parasuraman et al.(1988) sustêm também que experiências satisfatórias ao longo do tempo dão lugar a percepções positivas de qualidade de serviço.

Oliver (2010) defende que a satisfação do cliente surge inicialmente como um fenómeno do ponto de contacto. No curto prazo, as percepções de qualidade no ponto de contacto não constituem inputs de satisfação. Ao nível do ponto de contacto, existe uma relação forte entre a qualidade do serviço e a satisfação. A relação inversa é já fraca. Estudos mostram também que só a satisfação está relacionada com a intenção de recompra.

O Quadro 3 apresenta as conclusões de investigações sobre a relação entre a qualidade do serviço e satisfação do cliente aplicadas ao mercado português.

QUADRO 3 - Estudos sobre a relação entre qualidade do serviço e satisfação do cliente, recentemente realizados em Portugal.

Estudo/ autores	Hipóteses definidas	Estatísticas utilizadas para validação dos modelos	Conclusões
A relação entre a qualidade do serviço, satisfação e intenções de comportamento: o caso dos Hotéis de 4 e 5 estrelas das cadeias hoteleiras em Portugal. Salazar, Costa & Rita (2004)	A qualidade do serviço antecede a satisfação ou a satisfação é consequência da qualidade do serviço.	Medida de associação Gamma e Sommers'd,	Hipótese confirmada
A relação da qualidade do serviço com a satisfação do consumidor nos serviços de transportes públicos. O caso Metro do Porto. Fonseca, F. (2008)	Questão de investigação: Como é que a qualidade percebida influencia a satisfação e a insatisfação do cliente nos serviços de transportes públicos?	O estudo realizado foi de natureza qualitativa, a partir das conclusões de 4 focus groups.	As dimensões da qualidade do serviço são coincidentes com as determinantes da satisfação do cliente.
Avaliação da qualidade na prestação de serviços em secretarias universitárias. Gomes (2008)	nd	Análises de regressão linear múltipla. A fiabilidade ou consistência interna foi avaliada através do coeficiente Alpha de Cronbach e a validade convergente por meio da variância extraída média (AVE).	As dimensões da qualidade e respectivos itens são determinantes da satisfação do cliente
Deleite e fidelização do consumidor no turismo em espaço rural. Fernandes (2008)	A qualidade do serviço percebida tem um efeito positivo na satisfação do cliente.	Análises de regressão linear múltipla. A fiabilidade ou consistência interna foi avaliada através do coeficiente Alpha de Cronbach e a validade convergente por meio da variância extraída média (AVE).	Hipótese confirmada
Medición de la satisfacción; enseñanza universitaria; índice de satisfacción del alumno. Alves & Raposo (2004)	Estudo baseado no ECSI - European Customer Satisfaction Index, sem definição de hipóteses.	Modelo de equações estruturais.	Modelo validado a partir das medidas de ajuste global e medidas de ajuste incremental com valores dentro dos parâmetros aceitáveis.

Fonte: análise própria a partir da bibliografia consultada

Dos estudos apresentados, conclui-se que o tema da relação causal entre qualidade do serviço e satisfação é relevante e a hipótese da qualidade do serviço como antecedente da satisfação do cliente deverá ser considerada, uma vez que foi validada em todas estas investigações recentes aplicadas à realidade portuguesa.

5. Conclusão

Os temas da qualidade do serviço e da satisfação do cliente são actualmente muito relevantes no âmbito do marketing de serviços, uma vez que são determinantes importantes da fidelização dos clientes e consequente sucesso e rentabilidade dos negócios. Torna-se desta forma relevante esclarecer alguns pontos essenciais sobre estes dois conceitos.

Neste artigo procurou-se entender qual dos modelos SERVQUAL e SERVPERF tem apresentado melhores resultados no que se refere à medição da qualidade dos serviços. Ou seja, qual dos modelos revela melhores qualidades de ajustamento para medir a qualidade dos serviços. Embora o modelo SERVQUAL seja o mais conhecido na literatura sobre marketing de serviços, investigações recentes apontam para um melhor ajustamento do SERVPERF, nomeadamente estudos validados para o mercado português.

Outro tema deste artigo é o da relação causal entre a qualidade do serviço e satisfação do cliente. Procurou-se apresentar um conjunto de contributos que ajudam a entender a diferença entre dois conceitos. Quanto ao sentido da relação entre os conceitos, há investigadores que defendem que a qualidade do serviço é antecedente da satisfação do cliente, mas há também alguns autores que defendem precisamente o inverso. No entanto, investigações recentes, nas quais se incluem várias realizadas no mercado português, apontam para a qualidade do serviço como antecedente da satisfação dos cliente e não o contrário.

Referências Bibliográficas

Alves, A. & Vieira, A. (2007). A qualidade como factor de competitividade - medição da qualidade nos serviços. In Ayala Calvo, J.C. Y Grupo De Investigación FEDRA (Eds.). *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (pp. 3249-3261).

Alves, H. & Raposo, M. (2004). La medición de la satisfacción en la enseñanza universitaria: el ejemplo de la universidade da beira interior. *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo, 1* (1), 73-88. ok

Anderson, E. & Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Journal of Marketing Science, 12* (2), 125-143.

Babakus, E. & Mangold, W. (1985). Adapting the SERVQUAL Scale to Hospital Services: an Empirical Investigation. *Journal of Health Services Research, 26* (6), 767-786.

Badri, M., Abdulla, M. & Al-Madani, A. (2005). Information technology center service quality: assessment and application of SERVQUAL. *International Journal of Quality & Reliability Management, 22* (8), 819-848.

Baker, T., Cronin, J. & Hopkins, C. (2009). The impact of involvement on key service relationships. *Journal of Services Marketing, 23* (2), 115-124.

Bitner, M. (1990). Evaluation of service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing, 54 (April), 69-82.*

Bitner, M. (2001). Guru's view Service and technology: opportunities and paradoxes. *Managing Service Quality, 11* (6), 375-379.

Bolton, R. & Drew, J. (1991). A multistage model of customers' assessment of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, *17,* (4), 375-84.

Brady, M., Cronin, J & Brand, R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research, 55*, 17 – 31.

Brady, M., Voorhees, C., Cronin, J. & Bourdeau, B. (2006). The good guys don't always win: the effect of valence on service perceptions and consequences. *Journal of Services Marketing, 20* (2), 83-91.

Busacca, B. & Padula, G. (2005). Understanding the relationship between attribute performance and overall satisfaction - Theory, measurement and implications. *Marketing Intelligence & Planning, 23* (6), 543-561.

Cardoso, J. & Salazar, A. (2004). A qualidade do serviço no sector vitivinícola – O caso da Comissão Vitivinícola da Região do Dão. *Actas das XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica.* Ponta Delgada, Açores.

Carman, J. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing, 66* (1), 33-55.

Carrillat, F., Jaramillo, F. & Mulki, J. P. (2007). The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: a meta-analytic view of 17 years of research across five continents. *International Journal of Service Industry Management, 18* (5), 472-490.

Cronin, J., Brady, M. & Hult, G. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing, 76* (2), 193-218.

Cronin, J. & Taylor, S. (1992). SERVPERF measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing, 56* (July), 55-68.

Cronin, J. & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing, 58* (January), 125-131.

Donnelly, M., Kerr, N., Rimmer, R. & Shiu, E. (2006). Assessing the quality of police services using SERVQUAL. *An International Journal of Police Strategies & Management, 29* (1), 92-105.

Fernandes, A. (2008). *Deleite e fidelização do consumidor no turismo em espaço rural.* Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Fonseca, H. & Salazar, A. (2006). A qualidade dos serviços desportivos – o caso do Tetra Health Club. *Actas das XV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica.* Sevilla.

Gomes, N. (2008). *Avaliação da qualidade na prestação de serviços em secretarias universitárias.* Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Gómez, M., Mclaughlin, E. & Wittink, D. (2004). Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation. *Journal of Retailing, 80*, 265-278.

Grönroos, C. (1984), A Service Quality Model and Its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, *18* (4), 36-44.

Grönroos, C. (1991). Scandinavian management and the Nordic School of services contributions to service management and quality. *International Journal of Service Industry Management, 2* (3), 17-25.

Gummesson, E. (1987). The new marketing: Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning, 20* (4), 10-20.

Hom, P., Griffeth, R., Palich, L. & Bracker, J. (1999). Revisiting met expectations as a reason why realistic job previews work. *Personnel Psychology, 52,* 97-112.

INE. (2009). *A Península Ibérica em números 2008.* Lisboa: INE.

Ismail, A., Abdullah, M. & Parasuraman, B. (2009). Effect of Service Quality and Perceive Value on Customer Satisfaction. *International Journal of Management Perspectives, 3* (1), 29-44.

Kanning, U. & Bergmann, N. (2009). Predictors of customer satisfaction: testing the classical paradigms. *Managing Service Quality, 19* (4), 377-390.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders,J. & Wong,V.(2002). *Principles of Marketing* (3rd European Ed.). England: Prentice Hall.

Ladhari, R. (2007). The movie experience: a revised approach to determinants of satisfaction. *Journal of Business Research, 60, 454-462.*

Ladhari, R. (2009a). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Services Sciences, 1* (2), 172-198.

Ladhari, R. (2009b). Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: a study in the hotel industry. *Managing Service Quality, 19* (3), 308-331.

Loureiro, S. (2006). Gestión de la calidad en el turismo rural. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Extremadura.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing – People, Technology, Strategy* (6th ed.*).* United States of America: Pearson Prentice Hall.

Ma, J. (2007). Restructuring SERVQUAL. *American Marketing Association, Winter*, 146-148.

Matos, J. (2009). *A experiência de visita ao museu. Visitas aos museus: expectativas e percepções, a experiência de consumo e factores*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Medeiros, C. (2009). *Qualidade de serviço percebida : replicação e extensão – abordagem hierárquica de Brady e Cronin*. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa.

Oliver, R. (2010). *Satisfaction – a behavioral perspective on the consumer* (2nd Edition). New York: M.E. Sharpe.

Olsen, S. O. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Journal of Consumer Research, 30* (3), 240-249.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 49* (4), 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64* (1), 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1991): Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing, 67* (4), 420-450.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1993): More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing, 69* (1), 140-147.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1994): Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing, 70* (3), 193-195.

Raposo, M., Alves, H. & Duarte, P. (2009). Dimensions of service quality and satisfaction in healthcare: a patient's satisfaction index. *Journal of Service Business, 3,* 85-100.

Reimer, A. & Kuehn, R. (2005). The impact of servicescape on quality perception. *European Journal of Marketing, 39* (7), 785-808.

Salazar, A., Costa, J. & Gomes, J. (2003). Service quality evaluation: a study on the portuguese hospitality sector. *Proceedings of the 12th Annual CHME Hospitality Research Conference* (pp. 90-98). Sheffield Hallam University, U.K.

Salazar. A., Costa, J. & Rita, P., (2004) Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Behavioural Intentions: A Study on the Hospitality Sector. *Proceedings of the 33rd EMAC (European Marketing Academy Conference).*Murcia,Spain.

Salomi, G., Miguel, P. & Abackerli, A. (2005). SERVQUAL X SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão&Produção, 12* (2), 279-293.

Schurer-Lambert, L., Edwards, J. & Cable, D. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract: a comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, *56*, 895-934.

Soares, J., Scheffler, A. & Zamberlan, L. (2005). Avaliação da qualidade de serviços através da aplicação da Escala Servqual numa agência bancária de Ijuí – RS. In ABEPRO – PUCRS (Eds.). *Actas do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção* (pp. 1621-1628). Porto Alegre.

Söderlund, M. (1998). Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited The impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth, feedback to the supplier and loyalty. *International Journal of Service Industry Management, 9* (2), 169-188.

Szymanski, D. & Henard, D. (2001). Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of Academy of Marketing Science, 29,* 16-35.

Vilares, M. & Coelho, P. (2005). *Satisfação e Lealdade do Cliente – metodologias de avaliação, gestão e análise.* Lisboa: Escolar Editora.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. (2006). *Services marketing – integrating customer focus across the firm* (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill International Edition.

Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science, 21*(1), 1-12.

Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing, 60* (April), 31-46.

THE CHANGING SOCIAL CONCEPTION OF CHILDHOOD AND ITS RELATIONSHIP TO THE MARKETPLACE

Catharine Curran
Universidade de Massachusetts Dartmouth

Resumo
Esta pesquisa visa explorar os factores que levaram à importância das crianças como um segmento de mercado distinto no campo da economia, sendo vistas ao mesmo tempo como uma população que necessita ser protegida quer a nível governamental, quer social. Com base numa análise histórica, este artigo demonstra a existência de uma relação reflexiva entre a concepção social de infância e a evolução do mercado em relação aos meios de comunicação para crianças, assim como os produtos e serviços especificamente concebidos para captar a atenção das crianças.

Palavras- chave:
crianças, marketing, infância, história.

Abstract
This research will explore the factors that led to the rise in prominence of children as a distinct market segment within the economy as well as concurrently being viewed as a vulnerable population in need of government and societal protections. Using historical analysis, this article demonstrates the ongoing reflexive relationship between the social conception of childhood and the changing market place for children's media as well as products and services designed specifically to appeal to children.

Keywords:
children, marketing, childhood, history.

Introduction

The recognition of children as a distinct and economically vital market segment within the economy is now fully realized in the United States and is an increasing global reality. In 1997 children in the United States under 12 spent more than $24 Billion of their own money and influenced $188 billion more (McNeal, 1998). The phenomena is not limited to the United States, in other countries the importance of children's direct spending combined with their influence over family spending is becoming a vital part of economic well being. Even in developing nations, such as China, children are playing a vital role in economic development with spending on children rapidly increasing (Chan and McNeal, 2004).

In the United States children were initially recognized as a viable market sector at the turn of 20th century. There were a number of dramatic changes occurring in both the economic and social environments at that time that resulted in a reconstruction of the societal view of children's role in society. It was during this period that childhood became "an enchanted period of life" (Mintz, 2004) and children were now viewed as a vulnerable population, in need of societal and adult protection. This view stood in stark contrast to the previous view of children as contributors to the family economy. This new conception of the worth children and the importance of childhood led to drastic increases in spending by both society and families on children's needs. Thus, creating markets for products and services that existed solely for the benefit and protection of children. Children also became empowered to make their own purchase decisions and were included in a wider variety of family purchase decisions, leading to changes in both manufacturing decisions and retailing practices culminating in today's market prominence. Firms now try to create a familiarity with adult brands among children (mere exposure effects) to increase the probability of having a positive attitude toward the brand when the children will have grown.

This research will explore the factors that led to the rise in prominence of children as a distinct market segment and concurrently being viewed as a vulnerable population in need of government and societal protections. By exploring the social, economic and political conditions in the United States the led to these phenomenon it maybe possible to predict the rise of both children's prominence as a market segment, and as the focus of regulatory protection in other nations. By understanding this complex relationship between society's view of children and their role in the marketplace it maybe possible to forecast trends that will impact children's marketing. I will begin with a brief historical review of the role of children in United States society prior to 1900.

Early conceptions of childhood 1600 - 1800

Tracing the history of children is not an easy undertaking; there are few if any first hand historical accounts of the lives of children written by children. Primarily historians rely on adult accounts, literary references, artistic renderings and other historical records such as court documents to detail the lives of children at various points in history. With few direct accounts from children the study of childhood is open to interpretation. There are two competing schools of thought concerning how and why the status of children changed within the US (Cunningham, 1998). One school takes the more traditional socio-cultural route in examining the history of childhood the other is "an evolutionary, psychoanalytic theory of human history" (Davis 1976). Davis explains how the two theories differ; psychoanalytic theory posits that historical and cultural changes in society are wrought by changes in parent child relations that then become broader societal changes. More traditional theories "assume that social forces and institutions cause individuals to change rather than the converse. Thus, the individual does not create history but is a product of it" (Davis, 1974, p. 14).

Each school offers interesting and complex theories about the social construction of childhood, though they differ in their assessment of the underlying cause of change, they agree that dramatic changes in society occurred between 1880 and 1920 that radically changed the lives of children in the United States.

Children's lives in early American society stand in sharp contrast to the lives of children in modern America. In the seventeenth century, childhood was not widely viewed as a distinct period of life, in fact children were not viewed as vulnerable beings in need of special care and protection from adults (Davis 1974, Farrell 1999, deMause 1974). However, beginning in the 17th Century images of childhood began to appear in art and literature (Aries 1962) mostly these were images of the wealthy and their children. These images depicted children in idealized family settings and often as angels or cherubs. Yet in reality most children were kept at an emotional distance from their parents.

It was also during this period that the Puritans followed a practice of "putting out" where parents apprenticed their own children to non-relatives and took in other people's children (Farrell 1999). Children were put out at a very young age, some as early as four years old and if they returned home there were stiff penalties and punishments for the family. Further evidence of this emotional distance between parents and children during this period was the practice of routinely name succeeding children the same name as children who had died. Mourning rituals were also not the same for children as they were for adults (Farrell 1999, Davis 1974), the period of mourning for a child was considerably shorter.

Though the reason for this emotional distance is the subject of debate among historians it is consistent with the Puritan belief in the innate depravity of children, and that children who did not adhere to a program of strict discipline would be damned. Thus, the emotional bonds between a parent and their own children may threaten the parent's ability to enforce strict disciplinary rules (Farrell, 1999). A quote from Cotton Mather illustrates this belief "better whipt, than dammed" this treatment of children was necessary to save the child. Among the upper class in the 17th Century feelings and attitudes toward children had begun to change, a change that started flowing down the social class ladder through the 18th Century. However the economic importance of children in 18th Century families may have had a compelling influence on the slowness of this change. In many parts of the US children were a necessary component of the family economy. The conception of a child as "fragile, innocent or vulnerable" (Farrell 1999, p. 22) was not extended beyond infancy since by historical accounts children were expected to perform as adults by age 7. Most boys were apprenticed to professions by age 7 or 8 and most girls were married by the age of 13. Childhoods in the 18th century were very brief.

However by the time of the American Revolution regional variations in family structures and beliefs about children were yielding to a more coherent American view of family. The family became more important in early American culture and one of the roles of the family unit was to protect children from outside influences. Families began to withdraw from the larger society and insulate themselves from perceived dangers that existed outside of the home (Aries 1962, Farrell 1999).

The emergence of childhood

The 19th century saw the emergence of the middle class in the United States. Members of the middle class, taking their cue from upper class families, began to redefine children as "innocents in need of full time keeping" (Farrell 1999, p. 22). According to Davis (1974) and deMause (1974), this era was characterized by parents asserting a need for moral control over their children. Francis Wayland, author of "The Elements of Moral Science" in 1831 stated the following in a letter to a periodical "The right of the parent is to

command; the duty of the child is to obey. Authority belongs to the one, submission to the other" (Davis 1974, p. 39).

During this period both physical and psychological control of children were viewed as important aspects of child development (Reinier, 1996). Through diaries and other literary works, the societal acceptance of the need for moral control of children and their impulses was repeatedly discussed. Often under the guise of religion and moral purity disobedient children were treated in what today would be considered an extremely harsh manner. It was also thought that infants needed to be tightly bound so they could learn to control their impulses. Diaries from this time tell of parents who starved their 15-month old son for 3 days to "break his will" and allow him to be properly educated (Farrell, 1999).

It is also during this period that family role prescriptions were more clearly defined. Fathers "were to have single-handed responsibility for economic support of their families but little direct participation in family life" (Macleod 1998, p.8), mothers were to be the "guardian of virtue and morality" (Farrell, 1999) and children were to "spend full-time in learning – cognitive lessons from professional teachers, psychological and moral lessons from the full-time attention of a mother" (Macleod 1998, p. 8). By the middle of the 19th Century this conception of the family had become the idealized view of family with men and women operating in different realms, men outside the home and women within the home. Childhood became a distinct period of life during which children learned to be morally upright adults.

For the first time, children were viewed in need of adult and societal protection beyond infancy. Unfortunately for many in the United States, this was an ideal that could not be made reality due to economic or geographic necessity children still needed to play the role of "little adults" (Farrell, 1999). In order for this new ideal to become reality families had to undergo changes. First, this new ideal required reduced fertility. Second, the reduction in fertility had to be coupled with increasing financial resources. This led to strong class distinctions in the ability to adopt this new ideal (Macleod 1998). The poor, new immigrant families, farm families and many others were unable to adopt this new ideal.

There have always been class distinctions that impact how children live and what role children are given within the family. Yet historians point out that even among families that could ill afford to excuse the child's labor from the family economy, children became more "sentimentalized and reinterpreted as innocent and vulnerable" (Farrell 1999). What allowed for the rapid growth of this re-conceptualization of children from income generators to innocents was increased access to resources, especially financial resources fueled by the rapid switch from an agrian economy to an industrialized economy. Access to resources is repeatedly mentioned by historians and others as the primary contributor to the rise of childhood in the US and elsewhere (Farrell 1999, Macleod 1998, Cross 1997). Driven by changing economic conditions there is a confluence of disparate factors in a culture that allowed for the emergence of the modern conception of childhood. In the US this confluence occurred during the period between 1890 and 1920 and has been termed "The Age of the Child."

Wealth creation in the United States was allowing for the rapid expansion of the middle class especially among white-collar professionals and skilled blue-collar workers. As income rose for these two groups fertility rates declined. In 1910 it was feared that this drop in fertility was only experienced by the "superior" groups and that "inferior" groups such as immigrants and minorities were out producing whites (Macleod 1998). In hindsight this declining fertility rate was a phenomenon across all groups in the United States. The reason for the decline in fertility rates in the early 1900's is another subject of debate among historians with some attributing the decline to various birth control methods, others attributing the decline to the changing role

of women including a new class of women who were college-educated and remained childless. When the first birth control clinic in the United States opened in 1916 (Margaret Sanger opened the clinic in an Italian and Jewish neighborhood in Brooklyn, NY) the clinic had over 400 visitors on the first day (Farrell 1999). Many historians point to the fact that the sharp decline in fertility could only have resulted from active attempts by women to limit fertility.

The drop in fertility was also coupled with an increase in the life expectancy of adults. Although the life expectancy of adults was gradually increasing, infant mortality rates held constant until the 1930's (Farrell 1999). With increasing life expectancy of parents children benefited from having parents who would at least live through their youth. Whatever the root cause for declining fertility, the phenomena was real and resulted in smaller family sizes for all groups with the notable exception of southern African-American families were the birth rate remained comparatively higher than the rest of the country (Macleod 1998).

As fertility declined and incomes increased, along with adult life span parents were able to invest more of both time and money into each individual child. Urban parents were the most likely group to embrace this notion of the "economically worthless but emotionally priceless child" (Macleod 1998, p.13) since urban parents had less reliance on the child's income for the family economy. Urban children were also the focus of the Progressive Movement, which advocated and eventually won wide acceptance of the new idealized conception of childhood.

Perhaps the final step toward acceptance of this new conception of childhood was realized in the United States with the 1946 publication of "The Common Sense Book of Baby and Child Care" by Dr. Benjamin Spock. This paperback book became the best selling new publication in American history with six million copies being sold in the first six years and at least a million copies a year sold for the next eighteen years (West, 1996). Spock's position that parents needed to have flexibility and let the individual child develop at their own pace as well as encouraging parents to shower affection and openly demonstrate love for the child may not seem radical today but it was highly controversial in the 1940's. Prior to Spock the most influential book on child care was James B. Watson's "Psychological Care of Infant and Child" published in 1928. In start contrast to Spock, Watson argued for strict rule and regiments. Children needed strict schedules and that "mother love" was a "dangerous instrument" that could lead to dysfunctional adults, especially males (West, 1996). Spock and other experts on child rearing, encouraged parents to allow their children more autonomy and that it was the job of the adults to provide an openly loving and accepting environment for their children.

The acceptance of this new definition of children as priceless because of emotional contributions to the family was evidenced by a host of products that came into existence around the 1900's and has continued unabated every since. For example, Farrell (1999) states that life insurance was sold to cover the high cost of elaborate children's funerals, a public demonstration of the value and importance of the child. The emergence of the child-centered family also opened up the market for toys, clothing, and a host of other consumer goods designed specifically to appeal to children.

The Child Consumer

Prior to the late 1800's and early 1900's toys were sold primarily to adults and only the children of the wealthy had store bought toys other children played with home made dolls or toys. Toys were designed for the entertainment of adults mostly for ritual or religious purposes. Children were allowed to play with these toys only after their usefulness to adults had ended (Cross, 1998). Beginning in the mid 1800's the revolutions in retailing and in manufacturing, coupled with the idealized family, led to rapid increases in the

number of toy manufacturers and toys retailers in the United States. The rise of department stores, chain stores and catalog retailers had opened new markets for toy manufacturers. By 1900 toys, once rare, had become commonplace and toys were becoming more and more the province of children.

In spite of World War I, the "wholesale value of American toys and games rose from $8.29 million in 1899 to $70.17 million in 1919" (Cross 1998, p.29). In 1908 "F.A.O. Schwartz turned his modest toy shop…into a mammoth store offering 16,000 items…" (Cross 1998, p.29). Toys also began to take up more pages in catalogs and more shelf space, especially in dime stores. Advances in production techniques allowed for toys to be mass produced cheaply, using a wide variety of materials, allowing families other than wealthy families to afford to buy toys for their children. Today the toy industry has sales of over $21 Billion dollars, with 62% of the toys purchased being requested by the child, with many of the requested toys being heavily marketed (NPD Group, 2005, Klein, 1993).

Retailing also underwent dramatic transformations during the first half of the 1900's. Beginning in the 1930's many diverse groups began to target children directly, shifting away from focusing marketing efforts on the mothers who were assumed to be the primary purchasers. This was especially true for children's clothing manufacturers and merchants (Cook, 2004) Children's clothing began to consume more retail floor space in department stores, as well as store frontage as children's specialty shops became common (Cook, 2004). Manufacturers no longer focused on the utilitarian needs of parents but also the child's needs and wants. Store layouts began to include child size displays as well as a host of designs featuring popular children's characters.

Cook's (2004) investigation into the rise of the children's clothing market, with its special focus on girls and adolescent females, offers insight into the reflexive relationship between the individual and the market. Children were commanding and receiving toys and clothing that were designed around their specific desires; they were shaping the market. In many ways changes in retailing of both children's toy and clothing in the 1920's and 1930's foreshadowed the empowerment of children, with the "right to consume" leading the way for the institutionalizing of other rights for children.

Children's media also underwent dramatic changes as new medium's emerged in the early 20th Century children began to be viewed as distinct media audience with programs designed specifically for them to entertain not educate. Television networks in the mid 1960's began allocating Saturday morning entirely to children's programming. Not the children's programming of the 1950's, Howdy Doody and the like, but cartoons, superheroes and children's variety shows such as the Bozo the Clown Show and Wonderrama. These programs were initially financed by toy manufacturers who almost by accident discovered the power of television to sell their products (Pecora, 1998). During the 1950's and 1960's media critics such as Vance Packard began proclaiming that advertisers were using sophisticated psychological techniques on consumers and that audiences, especially children, were unable to resist these techniques (Packard, 1957). Packard and other critics were successful in raising awareness that advertising was a powerful force and that there were both good and bad aspects of the growing media culture.

The dramatic rise in marketing, retailing and especially media attention to children as a viable market segment led to the rise of various advocacy groups. In the 1960's these groups, such as Action for Children's Television (ACT), Important topic but is it straight to the point regarding the title and the abstract ? began to question whether the inherent vulnerability of children was being exploited by marketers. Increasingly there were questions raised about whether advertising was causing children to be more materialistic, interfering with the parent/child relationship, contributing to malnutrition and a host of other concerns (Curran and Richards,

2000). Eventually under pressure from ACT and other advocacy groups, the Federal Trade Commission agreed in the 1970's to investigate children's television advertising.

In the late 1970's the result of that investigation was the call from the FTC to ban all advertising to children on the basis that advertising to children violated the Fairness Doctrine. At the time the FTC followed the same guidelines it had used to call for a ban of cigarette advertising in 1969. The regulatory tide in the early 1980's was turning and the result of the call for a ban was instead of a ban prohibitions were placed on the FTC by Congress. In lieu of a ban, broadcasters proposed their own self-regulatory guidelines for children's advertising and groups such as ACT turned their attention to improving the quality of children's programming. The 1960's marked the beginning of not only radical changes in media but also the beginning of a sea change in societies view of childhood.

Wholly Realized Consumers

The early 1960's marked the end of the largest increase in births in the country. The Baby Boom, 1946 - 1964 had produced almost 80 million babies. The baby boom generation was coming of age in an era of rapidly expanding technology. Many historians credit the automobile as being the most influential technology on the American lifestyle. The automobile allowed families to move away from the cities out into the rapidly emerging suburbs (West, 1996). Suburban areas were designed especially for young families with a system of neighborhood schools and parks. Initially the suburban lifestyle was feasible with one income, allowing one parent usually the mother to remain out of the workforce. During the 1970's economic realities had transformed and suburban families had to adjust to two-income earners. Mother's joined the workforce in increasing numbers.

In 1970 40% of women worked by 1990 that number had grown to 75% approximately 46% of the workforce is now women (BLS, 2006). The highest increases in female workforce participation are among women with children under the age of 2.

This transition of mothers into the workplace required a reorientation in societies views of gender role proscriptions. This included redesign of household functions to meet the needs of dual earner families and the rise of single parent families, another trend that began in the 1970's. During the period between 1970 and 1996 the percentage of children living with both biological parents decreased from 85 % to 68%. At the same time the percent of children who live with one parent grew from 12% to 28% (Saluter and Lugaila, 1998). Outsourcing of household tasks became the norm from child care to food preparation, new industries and services were designed to meet the needs of the changing suburban family.

Dramatic changes were taking place in all forms of retailing to accommodate this new mobile lifestyle and the new family structures need for convenience. Small markets gave way to large supermarkets, retailers clustered together in shopping malls, movie theaters became multi-screen complexes, etc.. All these changes fueled by the availability of the automobile which allowed the emergence of what West terms the "drive in culture" (1996). Perhaps no industry was more impacted by the drive in culture than the food industry with the birth of fast food in the 1960's.

Fast food restaurants initially followed the baby boom families out into the suburbs led by Ray Krok and his McDonald's chain. Krok realized that children were going to be key to the success of McDonald's and actively pursued attracting children who he realized were key decision makers within the family. Krok knew he also had to appeal to mothers he did so by providing clean restaurants and consistent service. By the 1970's Ronald McDonald "was second only to Santa Claus among figures most readily recognized by

American children" (West, 1996, p. 267). Thus fast food joined the rapidly growing list of product categories that focused its advertising and marketing efforts at children.

The automobile is just one of the many technological innovations that dramatically changed how children lived in the late 20th and into the early 21st centuries. While the automobile allowed families mobility, advances in telecommunications technology allowed families to experience global events in real time. The invention of the microchip and computer technology once again had dramatic effects on the lives of children. These rapid advances in technology have been the reality of the children of the Baby Boomers, known as the Echo Boomers. Not quite the size of their parent's cohort, the Echo Boomers, also known as Generation Y, are still a powerful force, with 60 million babies being born between 1979 and 1994 (Neubourne and Kerwin, 1999). This generation is also known as the "Digital Generation" new technologies were part of their everyday existence. They have grown up in homes with home computers, internet access, multiple television sets, digital music systems, mobile technology, etc.

In many cases the children possess a higher knowledge level about these technologies than their parents do (Ribak, 2001). This generations has been described as being heaviest consumers of media, they are also the most converged generation. They are simultaneous users of various technologies and are redefining the role many of these technologies play in day to day living (Weissman, 1998). Companies such as Nokia have even gone so far as to have product development teams consisting of pre-teens and teenagers in an attempt to meet the voracious desire of this segment for the latest technology products (O'Leary, 2003). With cel phones as with other new technologies children are leading their parents and often driving the purchase of these products.

This is just one example of the inversion of a more traditional parent/child relationship that is being evidenced in society today (Mintz, 2004). As we begin the 21st Century scholars are once again pointing to changes in the role of children in families and in society and concomitantly the marketplace.

The Enmeshed Childhood

Family life in the 21st Century is still undergoing changes. The entry of mothers into the workforce has leveled off and for some classes of women has actually declined. The divorce rate, now stabilized at around 50%, and number of single parent homes has also stabilized. The trend for women to delay marriage and childbirth has also leveled off with women now marrying later and having children later than previous generations. What has changed is the nature of the parent child relationship, with sociologists now beginning to study the impacts on the changing nature of this relationship.

In the 21st Century, as throughout the entire history of childhood, social class plays a crucial factor in differences in parent/child relations and the role children play within families and thus the role parents feel is appropriate for children to play in society. Laureau concluded that middle-class families practice "concerted cultivation." (2003). Middle-class parents involve their children in organized activities, developing their reasoning skills and intervening on the child's behalf with teachers, coaches, etc. These children are taught how to navigate the adult world and how to "demand action from social institutions" (Laurea, 2003) Laurea's describes lower income families as practicing what she terms "natural accomplishment of growth." In these families the focus of the parents is on providing for the basic needs of children while allowing children to develop talents naturally. Children of lower income families tend to stay closer to home, play more with siblings and have more clearly defined boundaries between adults and children. As Brooks observes these differences in parenting style render middle and upper middle class children with the social capital necessary

to be successful in today's hypercompetitive environment (Brooks, 2005). Middle class children have been trained to assert their needs and wants from adults, while lower income children tend to be quieter around adults and "accept what is" rather than believing they can change it.

Generation Y (we begin to see generation z in some texts) presents a paradox to marketers, they are high knowledge consumers and have been labeled the most brand conscious consumer segment (Neubourne and Kerwin, 1999) yet they are some of the most brand fickle consumers. This generation presents marketers with a challenge they are an extremely attractive market segment leading to a focus on this segment yet they are also very finicky they know what they want and will not settle for less. Generation Y is attractive because of "… higher disposable incomes resulting from more generous allowances and teens opting to work part-time during schooling, less reliance on parents to make purchases, and heightened media awareness" (Sharma, 2002).

Just as their parents had shaped the market for children's clothing, toys, etc. this Generation is shaping the market in not only traditional children's categories but also formerly adult categories such as men's grooming, high end cosmetics, home design and furnishing and other luxury goods are now launching product lines or redesigning traditional lines to appeal to the 15 – 25 year old market. For example, "today, 84 percent of teen boys and 93 percent of teen girls wear fragrances; this age segment remains a vital demographic of the fragrance industry" (NPD Group, 2004) Consumption become a way of life for them. With brands representing identities that can be easily changed as new identities are adopted. Thus requiring constant innovation and updating to brands targeted at children. The speed of brand diffusion has also changed as a result of the internet, new trends emerge and are quickly over thanks to the global nature of communications.

As was previously discussed sociologists find that social class is a determinant in the parent child relationship. However, for all families research has shown that there are subtle shifts in the nature of this relationship, moving from a more hierarchical relationship of parents having authority over children and thus children having limited autonomy to a "culture of negotiation" in which both sides exert their rights as autonomous individuals (Heinz-Hermann, et al. 1994). In this new conception of the parent/child relationship, children have autonomy over the management of their life. According to Heinz-Hermann, et al. parents feel that they must justify specific directives to their children thus empowering children to make the majority of their own purchasing decisions.

Sociologist are still seeking to understand this phenomena yet social commentators such as David Brooks and others have observed that this equalizing of the parent child relationship has shifted how parents view their role in the lives of their children to a more partnering rather than parenting role. Retailers have identified the phenomena of "growing older younger" and have observed that children's purchasing behavior and preferences have changed impacting the market for all children's products and especially toys (NPD Group, 2004). Traditional children's toys and clothing are given up at earlier ages forcing the marketers of these products to market to ever younger groups of children. The preschool segment formerly comprised of 3 – 5 year olds is now focusing on 0 - 2 with, infants now commanding their own toy category led by the success of products such as the Baby Einstein line (Selling to Kids, 2000)

Traditional toys are having to adjust to meet the demands of this new reality. For example, the Barbie fashion doll was originally conceived as a toy for tween girls who had outgrown baby dolls. Today girls receive their first Barbie at the age of three rather than thirteen. In the beginning the Barbie doll did not have a defined history and story created for her because the creators wanted girls to imagine her story. In order to appeal to today's mediated children Barbie has become a multi-media star. Barbie now stars in music videos, workout

videos, full length movies, Saturday morning cartoons as well as numerous themed television specials. There is even a live stage show in which an actress playing Barbie stars as an actress playing the role of a fairy in a production. The actress playing Barbie onstage even signs autographs offstage as Barbie (Rudoren, 2006).

Even though today's children are viewed as getting older younger and more empowered to make decisions concerning their daily living, there is a contrasting trend. When asked at what age people should be considered an adult the results of a national poll was 26 years. Data from family spending patterns also reveal that children are receiving support from their parents well into their 20's and even early 30's. This extended period of dependence has been termed adultolescents (Tyre, 2002). No longer socially stigmatized college graduates are returning home in record numbers. According to the 2000 Census, 4 million people aged 24 – 35 lived with their parents. Researchers theorize that this movement back to their parents home by college graduates maybe indicative of the changing economic realities of the early 21st Century. Many college graduates with entry level salaries simply cannot afford to live on those salaries and the traditional social structures that allowed for the transition into adulthood have been either altered or eliminated (Settersten, et al. 2003). Thus the research on today's children claims that they are simultaneously older younger and younger older, presenting an interesting paradox for researchers.

The Future of Childhood

As with any social phenomena it is difficult to predict how childhood will be redefined in the coming years. As other countries become more Westernized will these trends that have occurred in the US evidence themselves? As researchers in marketing begin to examine the reflexive relationship between the societal conception of childhood and the marketplace a better understanding of how the market is shaped by changes in the view of childhood and the role of children within society should emerge.

Researchers are now examining questions such as the role of marketing in the epidemic of childhood obesity. Once again attempting to understand the role of marketing in a very complex social phenomenon. At the core of this research is an understanding of and a discussion about the role of child in their own consumption. How do children learn about proper nutrition? How do children make food choices? What are the influences on those choices? What role should parents, teachers, and society play in those choices? Who is responsible for children's nutritional needs?

The answer to these questions in large measure is determined by the role children play within families and within society. To understand those roles marketers can look to the field of childhood research to enrich our own theories and research.

Catharine Curran is a Fulbright Schuman Scholar and an Associate Professor of Marketing in the Charlton College of Business at the University of Massachusetts Dartmouth. Her areas of specialization include marketing to children, privacy, public policy and the application of a market orientation to traditionally non-market based professions. Her current research focuses on how becoming market driven has affected the traditional professions of law, medicine and education as well as understanding marketing's role in children's product choices. Dr. Curran-Kelly has published in journals such as The Journal of Advertising, The Journal of Consumer Marketing, The Journal of Business Ethics, and Marketing Education Review. She received her B.A. in Communication Studies from The Pennsylvania State University and her M.B.A. and Ph.D. in Business Administration from New Mexico State University.

Referências Bibliográficas

Anonymous (2000), "Ahead of the Times: Marketing to Kids Growing Older Younger," Selling to Kids, Feb. 23, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0FVE/is_3_5/ai_59597418

Aries, Philippe, (1962), Centuries of Childhood: A Social History of Family Life, translated by Robert Baldick, Knopf Publishers, New York, NY.

Bureau of Labor Statistics, (2006), "Civilian Labor Force Participation by Sex, Age, Race and Hispanic Origin," http://www.bls.gov/emp/emplab06.pdf

Chan, Kara and James U. McNeal, (2004), Advertising to Children in China, Chinese University Press, Hong Kong.

Cook, Daniel Thomas, (2004), The Commodification of Childhood," Duke University Press, Durham, NC.

Cross, Gary (1997), Kid's Stuff: Toys and the Changing World of American Childhood, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Cunningham, Hugh (1998), "Histories of Childhood," The American Historical Review, 103(4), p. 1195 – 1208.

Curran, Catharine M. and Jef I. Richards, (2000), "The Regulation of Children's Advertising in the United States", International Journal of Marketing and Advertising to Children, 2(2), p. 139 – 154.

de Mause, Lloyd (1974), The History of Childhood, Psychohistory Press, New York, NY.

Davis, Glenn (1976), Childhood History in America, Psychohistory Press, New York, NY.

Farrell, Betty G.(1999), Family: the Making of an Idea, an Institution and a Controversy in American Culture, Westview Publishing, Boulder, CO.

Heinz-Hermann, Kruger, Peter Buchner and Mauela Du Bois-Reymond (1994), "The Family Culture of Negotiation – A result of Changing Parent-Child Relationships," Innovation: The European Journal of Social Sciences, 7(1), p. 29 – 40.

Klein, Stephen, (1993), Out of the Garden: Toys and Children's Culture in the Age of TV Marketing, Verso Press, London, UK.

Neubourne, Ellen and Kathleen Kerwin (1999), "Generation Y," Business Week, Feb. 15.

MacLeod, David I., (1998), The Age of the Child: Children in America 1890 – 1920," Twayne Press, New York, NY.

McNeal, James U. (1998), "Tapping the Three Kids Markets," American Demographics, April, p. 37 – 41.

Mintz, Stephen, (2004), Huck's Raft: A History of American Childhood, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.

Leary, Noreen, (2003), "Wot R They Up 2?" Adweek, 44(7), p. 26.

The NPD Group, (2004), "Brand Disloyalists," http://www.npdinsights.com/corp/enewsletter/html/archives/june2004/cover_story.html

Packard, Vance (1957), The Hidden Persuaders, Penguin Press, New York, NY.

Pecora, Norma Odom (1998), The Business of Children's Entertainment, Guilford Press, New York, NY.

Reinier, Jacqueline, (1996), From Virtue to Character: American Childhood 1775- 1850," Twayne Publishers, New York, NY.

Rudoren, Jodi, (2006), "Actress Barbie Has a Dark Little Secret," The New York Times, April, 13, Section B, p. 1, 7.

Saluter, Arlene F. and Terry A. Lugaila (1998), "Martial Status and Living Arrangements: March 1996," United States Census Bureau, Current Population Reports. http://www.census.gov/prod/3/98pubs/p20-496.pdf

Settersten, Jr., Richard A., Frank F. Furstenberg, Jr., Ruben G. Rumbaut, (2003), On the Frontier of Adulthood: Theory, Research and Public Policy, University of Chicago Press, Chicago, IL.

Sharma, Ashima, (2002), "The Lure of Generation Y," Euromonitor International http://www.euromonitor.com/articles.aspx?folder=The_lure_of_generation_Y&industryfolder=Articles

Tyre, Peg (2002), "Bringing up Adultolescents," Newsweek, March 25,

West, Elliott, (1996), Growing Up in Twentieth Century America, Greenwood Press, Westport, CT.

Weissman, Rachel (1998), "The Kids are Alright, They're Just a Little Converged," American Demographics, December.

OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO NA RADIOLOGIA EM PORTUGAL:
Análise de situação actual e desenvolvimentos futuros

Daniel Ferreira Polónia
Universidade de Aveiro | Instituto de Engenharia Electrónica e Telemática de Aveiro

Resumo
Neste artigo pretendemos confirmar que, apesar da boa distribuição de equipamento existente em Portugal, existe um desequilíbrio na execução e interpretação dos exames e se este desequilíbrio pode ser mitigado por soluções baseadas em tecnologia.
Para tal, é efectuada uma análise quantitativa de dados estatísticos e, com base nos resultados, é criado um conjunto de cenários de evolução da radiologia em Portugal nomeadamente em termos dos recursos humanos e da tecnologia.
O mais avançado destes cenários aponta para a criação de um mercado de exames imagiológicos baseado em teleradiologia que une compradores e prestadores do serviço de interpretação de imagens através de um broker que os permite colaborar de forma dinâmica.

Palavras-chave:
teleradiologia, sistemas de informação, assimetrias regionais, mercados electrónicos.

Abstract
In this paper we aim to confirm that, despite the good distribution of existing equipment in Portugal, there is an imbalance between images execution and interpretation and if this uneveness can be mitigated by technology based solutions.
For that, a quantitative analysis of statistical data is made and , based on the results, it is created a set of scenarios for the evolution of radiology in Portugal, with development axis considering the evolution based in the allocation of human resources and technological adoption.
The most advanced of these scenarios points out to the creation of an imaging exams based on teleradiology that connects buyers and sellers of the image interpretation through the use of a broker that dynamically connects the players.

Keywords:
teleradiology, information systems, regional asymmetries, electronic markets.

1 Introdução

Ao longo dos últimos 30 anos, sucessivos governos portugueses têm-se esforçado por modernizar todos os sectores da economia, tendo em vista a obtenção de um país mais coeso e forte [1]. Apesar de estes esforços terem contribuído para reduzir o fosso que se verifica globalmente em relação aos outros países da União Europeia [2], levou em alguns casos a um país mais assimétrico em que uma clara distinção pode ser efectuada entre regiões costeiras e interiores em termos de variáveis económicas e de saúde [3].

Sendo as medidas infra-estruturais usadas em Portugal no campo da saúde uma ferramenta para a implementação de políticas de desenvolvimento regional, esta metodologia torna-se problemática quando utilizada em regiões subdesenvolvidas para modernizar hospitais através da aquisição de equipamento "estado-da-arte", nomeadamente na área da imagiologia [4, 5].

Este equipamento geralmente não é utilizado na totalidade do seu potencial, provocando uma subutilização do investimento efectuado e servindo de forma deficiente a população que pretende alcançar, apesar de se tratar de regiões com populações envelhecidas que, por natureza, requerem maiores cuidados de saúde [6].

São aventadas múltiplas causas para esta assimetria no aproveitamento do equipamento, mas uma das mais frequentemente mencionadas [7]S. M.</author><author>Hagen, T. P.</author></authors></contributors><language>Norwegian</language><added-date format="utc">1234266181</added-date><ref-type name="Journal Article">17</ref-type><auth-address>solvemikalnerland@gmail.com t.p.hagen@medisin.uio.no</auth-address><dates><year>2008</year></dates><rec-number>14599</rec-number><titles><alt-title>Tidsskr. Samfunnsforsk.</alt-title></titles><last-updated-date format="utc">1234266181</last-updated-date><accession-num>ISI:000254132600002</accession-num><volume>49</volume></record></Cite></EndNote> é a incapacidade de atrair para as regiões interiores do país radiologistas especializados que possam efectuar e interpretar os exames, de forma a tirar o máximo partido do equipamento instalado [8, 9]M. D.</author><author>Pinto, C. G.</author></authors></contributors><added-date format="utc">1234266058</added-date><ref-type name="Journal Article">17</ref-type><dates><year>2005</year></dates><rec-number>14597</rec-number><last-updated-date format="utc">1234266058</last-updated-date><accession-num>ISI:000232376300013</accession-num><electronic-resource-num>10.1002/hec.1037</electronic-resource-num><volume>14</volume></record></Cite></EndNote>. Esta assimetria leva a que também exista uma percepção que existe uma sobre utilização do equipamento nas regiões costeiras (mesmo tendo em conta a densidade populacional) [10].

Tendo um dos principais objectivos do Plano Nacional de Saúde 2004-2010 consistido no promoção da equidade no acesso aos serviços de saúde, é nele referido que para atingir este objectivo os pacientes devem ser capazes de serem correctamente diagnosticados sem que tenham que percorrer distâncias significativas e serem sujeitos a tempos de espera significativos, ocorrendo este diagnóstico preferencialmente ao nível dos cuidados primários, de forma simples e eficaz [11].

Neste artigo pretendemos saber se, apesar da boa distribuição de equipamento existente no país, existe um desequilíbrio na execução e interpretação dos exames e se este desequilíbrio pode ser mitigado por soluções baseadas em tecnologia.

2 Dados e metodologia

Para efectuar este estudo, utilizamos dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística relativos ao ano de 2007, disponíveis quanto à população, Produto Interno Bruto (PIB), médicos quanto ao local de residência, médicos quanto a especialidade, hospitais, equipamento hospitalar e exames de diagnóstico imagiológico

efectuado [12]. O equipamento foi desagregado de acordo com a modalidade e o exame imagiológico efectuado foi contado apenas como um acto por pedido, independentemente do número de imagens obtidas.

2.1 Segmentação de dados

De uma análise preliminar do país de acordo com as suas dimensões infra-estruturais e de disponibilidade de recursos humanos, verificamos que existe uma distribuição equitativa de equipamento pelo país. Contudo, existe uma grande concentração de radiologistas nas três principais cidades do país (Lisboa, Porto e Coimbra), e, em menor grau, ao longo da zona costeira do país [6, 13].

Esta distribuição faz de Portugal um país com três regiões distintas. A primeira região é composta por estas três grandes cidades (Metro), onde se encontram disponíveis recursos humanos e infra-estruturais em termos de imagiologia. Uma segunda região (Costeira), onde temos concentrados, ainda que em menor grau, boas infra-estruturas e recursos humanos, sendo que a terceira região (Interior), tem disponíveis recursos imagiológicos em termos de equipamento, mas os recursos humanos não são os ideais.

Esta segmentação comporta-se de acordo com a segmentação geográfica apresentada na Figura 1, e que se encontra caracterizada de acordo com as três regiões nos dados encontrados na Tabela 1.

Figura 1: Regiões NUTS III portuguesas e a sua segmentação para efeitos de análise.

	Interior	Costeira	Metro	Total
Superfície (%)	69,14 %	26,24 %	4,62 %	92.090 km²
População Residente (%)	32,87 %	32,85 %	34,28 %	10.617.575
PIB a Preços Correntes (%)	24,07 %	29,53 %	46,29 %	163.119.000.000 €
Equipamento imagiológico de diagnóstico (%)	23,28 %	30,47 %	45,18 %	653
Raio-X	22,97 %	31,76 %	43,24 %	148
Mamografia	26,60 %	32,98 %	39,96 %	94
Eco-Angio	21,16 %	32,22 %	46,03 %	189
TAC-RM-Outro	23,87 %	27,93 %	48,20 %	222
Exames imagiológicos (%)	21,48 %	26,91 %	50,56 %	9.289.270
Raio-X	21,52 %	28,52 %	47,52 %	5.971.303
Mamografia	12,58 %	27,46 %	69,22 %	353.166
Eco-Angio	16,37 %	25,22 %	59,80 %	1.673.955
TAC-RM-Outro	17,99 %	24,76 %	56,64 %	1.290.846
Radiologistas (%)	11,79 %	16,56 %	71,76 %	772
Fonte de dados: Instituto Nacional de Estatística – Dados de População e condições sociais para 2007				

Tabela 1: Principais dados técnico-económicos portugueses segmentados de acordo com as três regiões consideradas para este estudo (Dados de 2007).

Para analisar os dados agregados, tratámo-los de acordo com duas dimensões representadas na Figura 2. A primeira, de acordo com a dificuldade em efectuar o exame em termos de equipamento e pessoal, desde a necessidade de ter um técnico de radiologia que efectue o exame de raio-X ou um exame de mamografia até ao médico radiologista que efectue uma ecografia ou supervisione a realização de uma ressonância magnética [14, 15]. A segunda dimensão está relacionada com a complexidade de interpretar o exame realizado, onde alguns dos exames podem ser considerados legíveis pelos médicos de clínica geral que referenciaram a sua realização, ao passo que outros requerem a intervenção de radiologistas especializados, ou mesmo a intervenção cumulativa de equipas multidisciplinares para fornecer múltiplas opiniões [16].

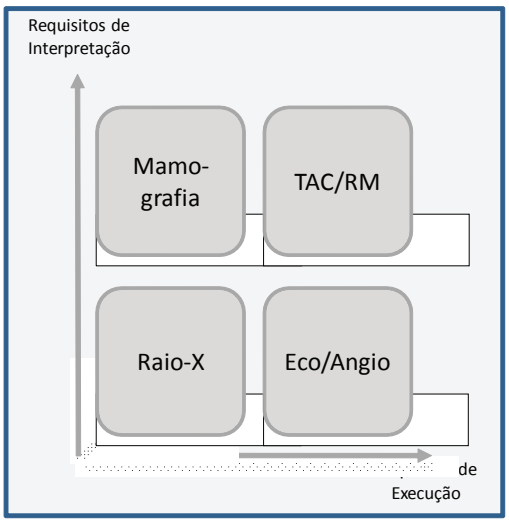


Figura 2: Matriz de classificação de exames imagiológicos de acordo com requisitos de realização e interpretação.

Seguindo este tratamento, dividimos os dados imagiológicos de acordo com a modalidade em que o exame teve lugar e agregámos a contribuição das instituições públicas e privadas [17].

2.2 Análise estatística

A análise das desigualdades na área da saúde pode ser efectuada utilizando as "curvas de Lorenz" e o "coeficiente de Gini". Segundo diversos autores [18-20] e as recomendações da Organização Mundial de Saúde sobre o assunto [21, 22], estas são as ferramentas metodológicas mais adequadas para o tratamento do assunto.

Os coeficientes de concentração estudam as desigualdades na distribuição de recursos humanos e equipamento na saúde de acordo com as necessidades da população. Contudo, as necessidades da população podem variar de acordo com o desenvolvimento económico do país sob estudo e as necessidades históricas intrínsecas à população. Um indicador típico de desigualdade é a densidade populacional, o que faz com que os recursos humanos e os equipamentos possam ser caracterizados numa base *per capita* [23].

O coeficiente de Gini sumariza a desigualdade relativa entre unidades geopolíticas agregadas, variando entre 0 e 1 sendo 0 uma perfeita igualdade e 1 uma completa desigualdade, que ocorre quando um dos elementos da variável se encontra numa só área geográfica. [24, 25].

Associado ao coeficiente de Gini temos a curva de Lorenz, utilizada para determinar a distribuição óptima de bens, serviços, rendimento, condições de vida e sanitárias [26]J.

O coeficiente de Gini é calculado de acordo com a seguinte fórmula [27]:

$$G = 1 - \sum_{i=0}^{k-1} (Y_{i+1} + Y_i)(X_{i+1} - X_i)$$

O i representa cada região geográfica, Y_i é a proporção cumulativa da variável sob estudo (por exemplo: radiologistas) e X_i é a proporção cumulativa da variável população, sendo k o número total de regiões geográficas analisadas.

3 Análise de resultados

Na Tabela 1 podemos ver a distribuição de superfície, Produtos Interno Bruto (PIB), equipamento imagiológico, exames e radiologistas de acordo com as regiões anteriormente apresentadas. As correspondentes curvas de Lorenz são apresentadas na Figura 3.

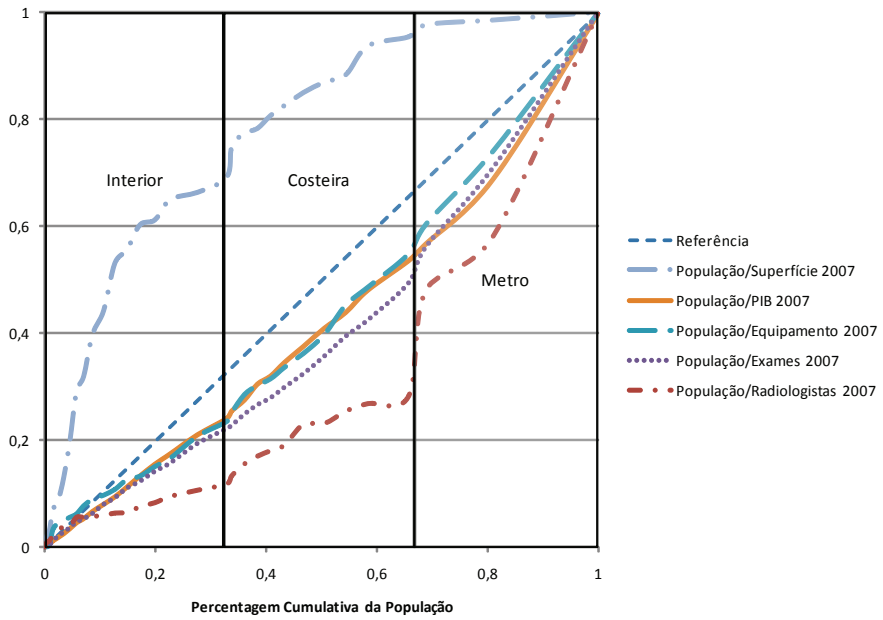


Figura 3: Curvas de Lorenz para a distribuição de equipamento, exames e radiologistas, em Portugal, em 2007.

A tabela Tabela 2 apresenta os coeficientes de Gini, com base na distribuição de população.

Curva de Lorenz	Coeficiente de Gini
Relacionando distribuição de população e superficie	(0,57)
Relacionando distribuição de população e PIB	0,15
Relacionando distribuição de população e equipamento	0,12
Relacionando distribuição de população e exames	0,18
Relacionando distribuição de população e radiologistas	0,35

Tabela 2: Coeficientes de Gini de acordo com dados técnico-económicos, baseados na distribuição de população.

Mediante a aplicação da metodologia anteriormente mencionada, a população é inserida cumulativamente das regiões Interiores menos povoadas, seguidas das regiões Costeiras, pela mesma ordem, até às regiões Metro, sendo a correspondente variável independente, relacionada com o fornecimento de cuidados de saúde, apresentada cumulativamente. Esta variável está relacionada com superfície, produto interno bruto, equipamento, exames e radiologistas.

Para obter uma análise mais detalhada do equipamento imagiológico e dos exames, foi aplicada a mesma metodologia a estas variáveis, de acordo com os critérios de segmentação apresentados na Figura 2. Os dados foram processados de acordo com a análise do coeficiente de Gini e as correspondentes curvas de Lorenz são apresentadas na Figura 4 para equipamento imagiológico e na Figura 5 para os exames.

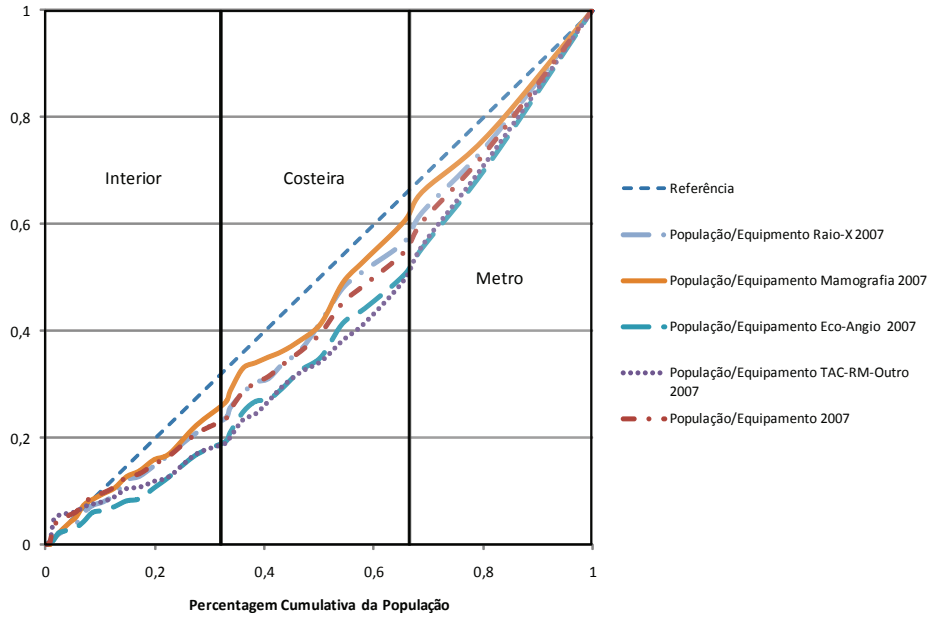


Figura 4: Curvas de Lorenz para a distribuição dos diferentes tipos de equipamentos, em Portugal, para 2007.

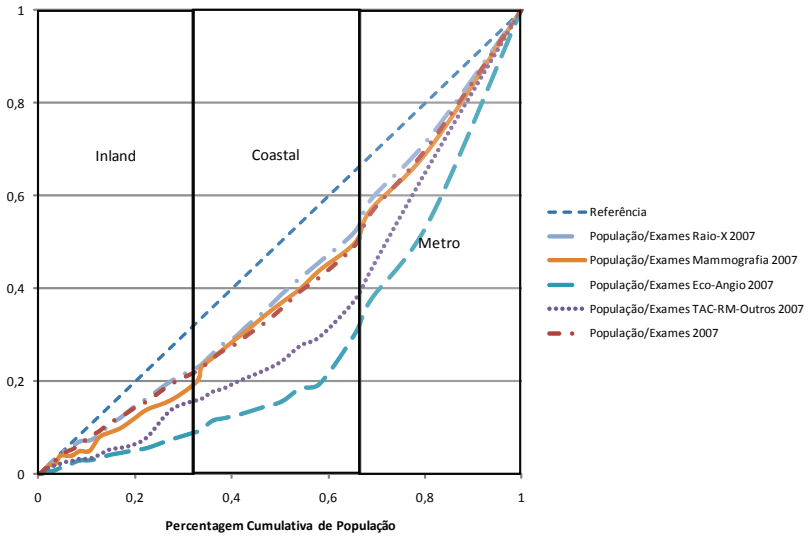


Figura 5: Curvas de Lorenz para a distribuição dos diferentes tipos de exames, em Portugal, para 2007.

Na Tabela 3 podem ser consultados os coeficientes de Gini (*Gcoef*) obtidos.

Curva de Lorenz	Coeficiente de Gini
Relacionando distribuição de população e equipamento Raio-X	0,11
Relacionando distribuição de população e exames Raio-X	0,15
Relacionando distribuição de população e equipamento Mammo	0,08
Relacionando distribuição de população e exames Mammo	0,19
Relacionando distribuição de população e equipamento Eco-Angio	0,19
Relacionando distribuição de população e exames Eco-Angio	0,43
Relacionando distribuição de população e equipamento TAC-RM-Outros	0,19
Relacionando distribuição de população e exames TAC-RM-Outros	0,31

Tabela 3: Coeficientes de Gini de acordo com dados imagiológicos, baseados na distribuição de população.

No que diz respeito à localização e ao número de radiologistas, este é consistente ao longo dos anos, não sofrendo grandes alterações geográficas nem evoluindo a ritmos significativos [28].

3.1 Relação entre dados

O ponto de partida para a análise é a grande assimetria na distribuição de população que existe em Portugal, onde as áreas do interior correspondem a sensivelmente 69% do território que contém apenas 33% da população (Figura 1). Consultando a Tabela 2, é possível verificar que a distribuição de equipamento (*Gcoef* 0,12) e de realização de exames (*Gcoef* 0,18) se encontram alinhadas com a distribuição de população.

A primeira conclusão é a de que temos proporcionalmente menos equipamento que população nas regiões do interior e que o inverso ocorre nas áreas costeiras e metropolitanas (Tabela 1). Contudo esta diferença não é significativa, sendo que a distribuição do equipamento se encontra alinhada com o indicador assimetria de criação de riqueza (0,12 contra 0,15).

É também evidente a enorme assimetria entre a distribuição de população e a distribuição de radiologistas, com um coeficiente de Gini de 0,35 (Tabela 2), com as regiões metro a concentrar 72% dos radiologistas contra apenas 12% nas regiões interiores.

É também possível verificar que existe uma diferença entre a distribuição de equipamento e de exames, com menos exames a serem produzidos nas regiões interior (23% contra 21%), sendo o oposto nas regiões metro (45% contra 51%). Este facto pede que seja analisado com mais detalhe, nomeadamente de acordo com a segmentação efectuada por modalidade, conforme pode ser encontrado na Tabela 3. No geral, a distribuição de equipamento segue a da população, com especial ênfase nas modalidades menos exigentes em termos de execução, como equipamento de raio-X, com um coeficiente de Gini de 0,11 e o equipamento de mamografia, com um coeficiente de Gini de 0,08. No que diz respeito à distribuição de exames, as modalidades anteriormente referidas também seguem a distribuição de população, sendo a assimetria verificada nas modalidades mais exigentes em termos de interpretação, como a "Eco-Angio" com coeficiente de Gini de 0,43 e os exames de "TAC-RM-Outros" com um coeficiente de Gini de 0,31. Isto significa que equipamento complexo está a ser subutilizado nas regiões interiores, devido à falta de radiologistas que efectuem a sua interpretação.

Da análise anteriormente realizada, concluímos que quanto mais complexa é a execução e interpretação de um exame, mais provável se torna que ele seja executado numa área metropolitana, onde se encontram concentrados os radiologistas. Apesar do equipamento se encontrar disponível no interior, não abundam recursos clínicos, o que leva a uma subutilização e potencial atraso nos serviços imagiológicos prestados aos pacientes dessas áreas.

Em resumo, os equipamentos de imagiologia médica seguem a distribuição de população portuguesa, tomando igualmente em conta a sua produtividade económica em termos de produto interno bruto (PIB). No geral existe uma boa distribuição de exames que, no entanto, não é tão boa como a distribuição de equipamento devido às modalidades mais exigentes em termos de interpretação. Finalmente, os radiologistas encontram-se concentrados em pequenas regiões, ressaltando da análise efectuada ao fluxo de imagens, desde a sua criação até à sua interpretação, a oportunidade de efectuar algum do trabalho "à distância", complementado por algum do trabalho efectuado *in loco* por um técnico de radiologia em contacto com o paciente.

4 Proposta e discussão de cenários futuros

Com base nos resultados da nossa análise, podemos descrever quatro possíveis futuros cenários, bem como as possíveis implicações e consequências da sua implementação (Figura 6): "Opção Zero", "Relocação Forçada", "Teleradiologia Básica" e "Mercado de Imagens".

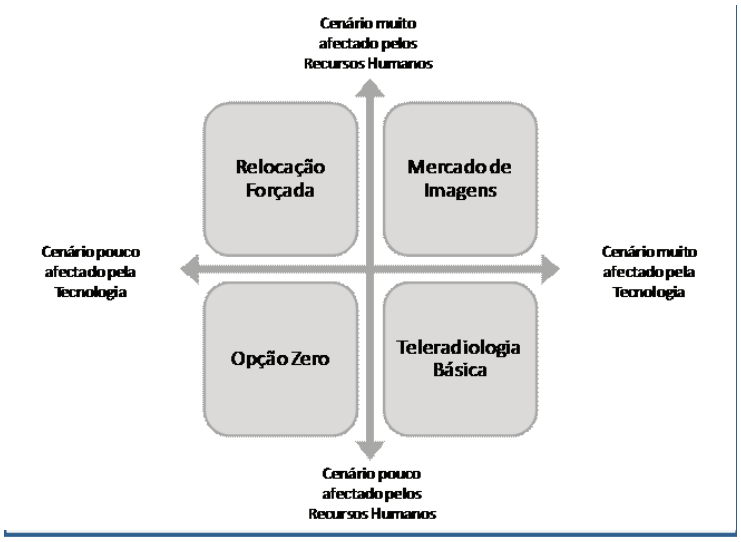


Figura 6: Matriz de cenários e respectivas variáveis de análise.

O primeiro cenário, "Opção Zero", consiste em manter o actual *status quo*. Esta opção poderá resultar em

continuar com as assimetrias na prestação de serviços e na realização de exames, mesmo que continue uma política de colocação de equipamento nas regiões do interior.

No segundo cenário, "Relocação Forçada" a política de colocação de equipamento é mantida, sendo no entanto acompanhada de uma política proactiva de envio de recursos humanos especializados para as regiões do interior, utilizando incentivos financeiros ou outro tipo de benefícios fiscais.

No terceiro cenário, "Teleradiologia Básica", assume-se que a actual política de distribuição de recursos humanos especializados é deixada intacta, sendo, por outro lado, reforçada a política de implementação de equipamento imagiológico em regiões do interior. Permite-se contudo a introdução de sistemas de teleradiologia que agilizam o processo, mas mantêm o mesmo método de referenciação entre os profissionais de saúde. Este método de referenciação é alcançado através de acordos clínicos entre várias entidades do sistema de saúde previamente coordenados.

O quarto cenário, "Mercado de Imagens", assume os pressupostos do cenário "Teleradiologia Básica" com um fluxo de interpretação de imagens mais ágil, sendo assumido que existe um mecanismo de *brokerage* que consegue entregar o exame para ser interpretado por um radiologista que melhor preenche os requisitos especificados pela entidade compradora em termos de qualidade, tempo para efectuar a interpretação e custo.

Em cada um dos cenários será analisado o comportamento qualitativo das seguintes variáveis:

- Primeiro, como a implementação do cenário pode afectar as assimetrias em termos de execução e fluxo de trabalho de interpretação do exame;
- Em segundo lugar, como a implementação do cenário tem impacto no custo total do exame e nos factores compensação financeira dos profissionais, matérias-primas utilizadas e infra-estrutura de telecomunicações utilizada;
- Em terceiro lugar, como o cenário permite que o uso de equipamento já instalado e tem impacto na aquisição de equipamento no futuro;
- Finalmente, como a implementação do cenário influencia a satisfação do paciente e do pessoal clínico envolvido em termos de fluxo de trabalho, tempos de espera e selecção de especialista.

4.1 Cenário "Opção Zero"

Ao analisar o comportamento das variáveis quando sujeitas ao cenário "Opção Zero" é previsível que as assimetrias se alarguem com o tempo, dado que as políticas de implementação de equipamento continuarão em vigor, sem que sejam compensadas por uma política eficaz de gestão de recursos humanos. Assim, o equipamento continuará a ser distribuído de forma harmoniosa pelo território, sem contudo ter a utilização ideal, perpetuando a situação actual.

A satisfação dos pacientes tenderá a diminuir com o tempo devido a maiores tempos de espera para interpretação de exame e consulta de seguimento com médico requisitante.

4.2 Cenário "Relocação Forçada"

Com a implementação do cenário "Relocação Forçada" as assimetrias serão atenuadas em termos de recursos humanos. Contudo o custo necessário para que esta atenuação tenha lugar, assumindo que cobre completamente as perdas de receita que os profissionais sofrem com a deslocação, irá fazer com que a componente de compensação do custo do exame aumente. Várias tentativas infrutíferas de implementação deste cenário foram efectuadas pelo ministério da saúde português ao longo dos últimos anos, tendo uma delas consistido num subsídio de 750€ mensais para todo o jovem médico que pretenda completar a sua especialização num hospital do interior [29].

Se em termos de equipamento, este continuará a ter uma distribuição harmoniosa pelo território, em termos de satisfação do paciente, esta poderá aumentar por uma melhor qualidade do serviço prestado em termos de tempo de resposta.

Quanto à satisfação do radiologista, se numa fase inicial, a compensação monetária pode ser um incentivo, no médio-longo prazo, a escassez de oportunidades profissionais poderá levar a uma insatisfação profissional, anulando os benefícios.

4.3 Cenário "Teleradiologia Básica"

A implementação de mecanismos de comunicação ponto a ponto, ligando médicos referenciadores e radiologistas permitirá acelerar o fluxo de trabalho sem entrar em conflito com a forma como se encontra distribuído o equipamento e os recursos humanos ao longo do país.

De acordo com um caso de estudo efectuado no Canadá para o caso da imagiologia de diagnóstico [30], a estrutura de custos do exame será alterada dado que o seu suporte físico (película onde o exame é impresso) se torna desnecessário e deixa de existir necessidade de armazenamento físico. Dado que o processo de referenciação é mais simples e rápido, mais pedidos serão induzidos e mais trabalho será solicitado ao radiologista.

No final, quer o médico referenciador quer o radiologista melhorarão a sua produtividade, o tempo de resposta será reduzido e as necessidades clínicas do paciente serão melhor atendidas, evitando deslocações e transferências dispendiosas e desnecessárias. Contudo, a interligação entre os participantes será ainda baseada em acordos clínicos pré-concertados, fazendo com que as interligações entre as partes sejam apenas do tipo "ponto a ponto". Esta forma de interligação reduz a competição entre prestadores de serviço e a procura do "radiologista certo, para o exame certo, pelo preço certo".

Existem em Portugal alguns cenários de "Teleradiologia Básica" implementados, principalmente nas regiões do interior norte [31, 32]. Contudo, não foi encontrada na literatura uma abordagem sistematizada ao assunto de um ponto de vista integrado e nacional, ou uma avaliação sistemática dos investimentos efectuados até à data.

4.4 Cenário "Mercado de imagens"

No cenário "Mercado de imagens" é possível reduzir a existência de assimetrias mediante a interligação de todos os locais e todos os mdicos (clínica geral e radiologistas), permitindo a procura do radiologista mais adequado que se encontra disponível para efectuar um determinado serviço que se pretenda. Para além disso, o custo do exame pode ser reduzido mediante a introdução de um sistema de licitação que crie mecanismos de competição entre as partes interessadas em prestar um dado serviço.

A desmaterialização do exame, enviado agora de forma digital, contribui para a redução do custo total. Contudo, a implementação da infra-estrutura de comunicações entre as partes, bem como o desenho e operação do sistema de *software* que faz a gestão da relação entre as diferentes partes, bem como a sua manutenção, deve ser tomada em consideração, para além das taxas que possam ser exigidas pelo gestor do mercado onde o processo negocial tem lugar [33, 34].

Este cenário aumenta a satisfação do paciente do médico referenciador. Contudo, pode diminuir a satisfação de alguns dos radiologistas envolvidos que verão o seu rendimento por exame diminuir. Contudo, se um grande número de radiologistas for aceite no mercado, será possível adequar melhor o grau de dificuldade dos exames às qualificações dos radiologistas, sendo possível ter radiologistas mais experientes (ou com um tipo específico de qualificações) a executar um trabalho mais exigente (logo mais caro) de interpretação, ao passo que um radiologista menos experiente (ou menos qualificado) poderá efectuar a interpretação de exames mais simples [35].

Com a implementação deste cenário, será possível reduzir também os exames efectuados em duplicado, bem como a exposição total de radiação do paciente [36], dado que os pacientes não estarão disponíveis fisicamente para consulta pelo radiologista [37], sendo que os níveis de utilização de equipamento nas áreas metro e costeira serão reduzidos em compensação, ao passo que os níveis de utilização do equipamento disponível no interior poderá aumentar.

Assim, este cenário cumpre com os princípios de equidade e acessibilidade na saúde, sendo que os pacientes não terão que viajar longas distâncias e/ou ser sujeitos a longos períodos de espera para a realização do exame pretendido.

5 Sumário de implementação de cenários

Na Tabela 4 procurou-se sintetizar os resultados da análise da implementação dos quatro cenários, tendo em conta as variáveis consideradas.

	Opção Zero	Relocação Forçada	Teleradiologia Básica	Mercado de Imagens
Reduzir as assimetrias na execução do exame	Neutral	Positivo	Positivo	Positivo
Reduzir o custo total do exame e dos seus componentes	Neutral	Negativo	Soma Zero – Neutral	Positivo (considerando os custos das comunicações)
Optimizar a utilização do equipamento e futuros desenvolvimentos	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Maior satisfação do Paciente e do Médico	Negativo	Soma Zero – Neutral	Positivo	Positivo (com possível excepção dos médicos referenciadores)

Tabela 4: Sumarização da implementação do impacto dos quatro cenários em quatro variáveis.

Após analisar os dados estatísticos disponíveis, verificou-se que existe uma assimetria na distribuição de radiologistas pelo país, apesar de esta assimetria não ser correspondida em termos de distribuição de equipamento, nomeadamente por influência de acções governamentais na alocação de verbas comunitárias.
Contudo, a assimetria na distribuição de especialistas resulta em iniquidades na produtividade na realização de exames, com os equipamentos localizados nas áreas costeiras e metropolitanas a terem uma produtividade superior, em contraste acentuado com a produtividade do equipamento das áreas do interior que leva a atrasos e a dificuldades no acesso da população a cuidados imagiológicos.
Considerando esta situação e o modo como se desenrola o fluxo de trabalho em termos de radiologia, foram criados quatro cenários alternativos de forma a resolver o problema das iniquidades colocadas pela distribuição de radiologistas.
Depois de analisar estes quatro cenários, conclui-se que a melhor forma de resolver o problema apresentado, passa pela melhor adequação de um cenário de mercado de imagens, onde as entidades compradoras de realização do acto imagiológico (realizado por técnicos de radiologia) e da interpretação das imagens daí resultantes (realizado por médicos radiologistas), se encontram e, mediante um sistema de leilão invertido negoceiam o processo de compra e venda do serviço pretendido.

6 Conclusões

A partir da análise de dados estatísticos foi possível identificar um conjunto de assimetrias na distribuição de recursos humanos na área da imagiologia, o que leva a uma utilização inadequada do equipamento disponível no país.
Da análise de quatro cenários alternativos para resolução do problema, chegamos à conclusão que o cenário "Mercado de Imagens" é aquele que mais adequadamente pode endereçar o problema do desequilíbrio na prestação dos serviços imagiológicos em Portugal.
Baseado neste pressuposto, torna-se assim possível desenvolver uma arquitectura baseada em processos contendo os principais requisitos para que o sistema funcione de forma adequada e alcance os objectivos de criar um mercado competitivo entre os potenciais prestadores de serviço, enquanto quase ao mesmo tempo, diminui os potenciais atrasos no fluxo de trabalho de interpretação de imagens. Igualmente encontra-se justificado do ponto de vista quantitativo a pertinência da sua implementação do ponto de vista tecnológico e torna-se necessário validar do ponto de vista operacional o impacto efectivo que tal mercado pode ter sobre as quatro variáveis de análise consideradas neste artigo.

Referências Bibliográficas

[1] Barros, P. P. Convergence and information technologies - the experience of Greece, Portugal and Spain. *Applied Economics Letters*, 9, 10 (Aug 2002), 675-680.

[2] de Castro, E. A. and Jensen-Butler, C. Demand for information and communication technology-based services and regional economic development. *Papers in Regional Science*, 82, 1 2003), 27-50.

[3] Pereira, A. M. and Andraz, J. M. Public investment in transportation infrastructures and regional asymmetries in Portugal. *Annals of Regional Science*, 40, 4 2006), 803-817.

[4] Saúde XXI. *Actualização da Avaliação Intercalar do Programa Operacional da Saúde - Update on the Interim Evaluation Report of the Health care Operational Report*. 2005.

[5] Saúde XXI. *Relatório de Execução 2007 do Saúde XXI - Execution Report Saúde XXI*. 2007.

[6] Santana, P. Ageing in Portugal: regional iniquities in health and health care. *Social Science & Medicine*, 50, 7-8 2000), 1025-1036.

[7] Nerland, S. M. and Hagen, T. P. Access to specialist health care in Norway: Did the hospital reform of 2002 lead to improved equality of access? *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 49, 1 2008), 37-71.

[8] Oliveira, M. D. and Bevan, G. Measuring geographic inequities in the Portuguese health care system: an estimation of hospital care needs. *Health Policy*, 66, 3 (Dec 2003), 277-293.

[9] Oliveira, M. D. and Pinto, C. G. Health care reform in Portugal: an evaluation of the NHS experience. *Health Economics*, 14(Sep 2005), S203-S220.

[10] Polónia, D. F., Costa, C. M. A. and Oliveira, J. L. *A PACS based GRID of resources*. City, 2006.

[11] Direcção Geral de Saúde. *Plano Nacional de Saúde 2004-2010: mais saúde para todos - National Health Plan 2004-2010*, 2004.

[12] Instituto Nacional de Estatística. *População e condições sociais - Population and Social Conditions*. Instituto Nacional de Estatistica - National Statistics Institute, City, 2000-2007.

[13] Soukiazis, E. and Proenca, S. Tourism as an alternative source of regional growth in Portugal: a panel data analysis at NUTS II and III levels. *Portuguese Economic Journal*, 7, 1 2008), 43-61.

[14] Levin, D. C., Rao, V. M. and Orrison, W. W. Turf wars in radiology: The quality of imaging facilities operated by nonradiologist physicians and of the images they produce. *Journal of the American College of Radiology*, 1, 9 2004), 649-651.

[15] Levin, D. C. and Rao, V. M. Turf wars in radiology: The quality of interpretations of imaging studies by nonradiologist physicians--a patient safety issue? *Journal of the American College of Radiology*, 1, 7 2004), 506-509.

[16] Sunshine, J., Bansal, S. and Evens, R. Radiology performed by nonradiologists in the United States: who does what? *Am. J. Roentgenol.*, 161, 2 (August 1, 1993 1993), 419-429.

[17] Lysdahl, K. B. and Borretzen, I. Geographical variation in radiological services: a nationwide survey. *Bmc Health Services Research*, 7(Feb 2007).

[18] Macinko, J. A. and Starfield, B. Annotated Bibliography on Equity in Health, 1980-2001. *International Journal for Equity in Health*, 12002), 1-20.

[19] Gwatkin, D. R. 10 best resources on... health equity. *Health Policy and Planning*, 22, 5 (Sep 2007), 348-351.

[20] Braveman, P. Health disparities and health equity: Concepts and measurement. *Annual Review of Public Health*, 272006), 167-194.

[21] Whitehead, M. The Concepts And Principles Of Equity And Health. *International Journal of Health Services*, 22, 3 1992), 429-445.

[22] Wagstaff, A. Poverty and health sector inequalities. *Bulletin of the World Health Organization*, 80, 2 2002), 97-105.

[23] Munga, M. and Maestad, O. Measuring inequalities in the distribution of health workers: the case of Tanzania. *Human Resources for Health*, 7, 1 2009), 4.

[24] Pan American Health Organization. *Measuring Inequalities in Health: Gini Coefficient and Concentration Index*. Pan American Health Organization, City, 2001.

[25] Gastwirt.Jl Estimation Of Lorenz-Curve And Gini-Index. *Review of Economics and Statistics*, 54, 3 1972), 306-316.

[26] Schneider, M. C., Castillo-Salgado, C., Loyola-Elizondo, E., Bacallao, J., Mujica, O. J., Vidaurre, M. and Alleyne, G. A. O. Trends in infant mortality inequalities in the Americas: 1955-1995. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 56, 7 2002), 538-541.

[27] Brown, M. C. Using Gini-Style Indexes To Evaluate The Spatial Patterns Of Health Practitioners - Theoretical Considerations And An Application Based On Alberta Data. *Social Science & Medicine*, 38, 9 1994), 1243-1256.

[28] Instituto Nacional de Estatística. *Population and Social Conditions - Health*. City, 2005.

[29] *Portaria 54/2010*. City, 2010.

[30] Hagens, S., Kraetschmer, N. and Savege, C. *Findings from Evaluations of the Benefits of Diagnostic Imaging Systems*. I O S Press, City, 2009.

[31] Monteiro, M. J. G. *Avaliação de um sistema de teleradiologia na Sub-Região de Saúde de Bragança - Evaluation of a teleradiology system in the health sub-region of Bragança*. Universidade de Coimbra, Coimbra, 2008.

[32] Administração Regional de Saúde do Alentejo, I.P. *Telemedicina no Alentejo 1998-2008 - Telemedicine in Alentejo 1998-2008*. Administração Regional de Saúde do Alentejo, IP, Évora, 2008.

[33] Bakos, Y. The emerging role of electronic marketplaces on the Internet. *Communications of the Acm*, 41, 8 (Aug 1998), 35-42.

[34] Smits, M. and Janssen, R. Impact of Electronic Auctions on Health Care Markets. *Electronic Markets*, 18, 1 2008), 10.

[35] Tafreschi, O., Mahler, D., Fengel, J., Rebstock, M. and Eckert, C. A reputation system for electronic negotiations. *Computer Standards & Interfaces*, 30, 6 2008), 351-360.

[36] Reiner, B. I., Siegel, E. L., Siddiqui, K. M. and Musk, A. E. Quality assurance: The missing link. *Radiology*, 238, 1 (Jan 2006), 13-15.

[37] You, J. J., Yun, L. S. and Tu, J. V. Impact of picture archiving communication systems on rates of duplicate imaging: a before-after study. *Bmc Health Services Research*, 82008).

ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL MARKETING TRADICIONAL VERSUS MARKETING DIGITAL. UNA APLICACIÓN AL SECTOR BANCARIO

Mª Jesús López Miguens - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidade de Vigo
Encarnación González Vázquez - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidade de Vigo
Lorenzo Rodríguez Comesaña - Facultad de Empresariales y Turismo. Universidade de Vigo

Resumen

Las entidades financieras (banca privada, cajas de ahorros y cooperativas de crédito), que operan bajo el marco de banca universal, han estado sometidas a transformaciones ambientales históricas que han propiciado la evolución de la implantación de las actuaciones estrategias de marketing. El presente trabajo realiza una exposición conceptual del marketing y en particular de su perspectiva tradicional que, por ocurrencias del entorno, evoluciona hacia un paradigma relacional, que prioriza el establecimiento y mantenimiento de relaciones de largo plazo obteniendo beneficios simultáneos para los participantes, y el marketing digital u holístico, dominante en la realidad actual. La investigación se contextualiza en el sector bancario español y presenta un recorrido por la evolución de la aplicación del marketing hacia el marketing bancario digital.

Palabras Clave:

marketing transaccional, relacional, digital, banca.

Abstract

Financial institutions (private banks, savings banks and credit unions) operating under the framework of universal banking, have been subject to historical environmental changes which have led to the evolution of the implementation of marketing strategies performances. This paper is a conceptual presentation of marketing, particularly of its traditional perspective that, by occurrences in the environment, evolves towards a relational paradigm giving priority to the establishment and maintenance of long-term relationships with simultaneous benefits for participants, and marketing digital or holistic, dominant in today's reality. The research based on the Spanish banking sector and aims to present an evolution overview of marketing applied to the digital bank marketing.

Keywords:

marketing transactional, relational, digital, banking.

1. Introducción

El planteamiento de la relación de intercambio en la concepción del marketing entre las organizaciones y sus clientes ha evolucionado a lo largo de los años. Lendrevie (2000) identifica cinco etapas para abordar el desarrollo que ha seguido el marketing. La primera se corresponde con los años del siglo XIX y principios del XX. Fue denominada «artesanal», por la composición de la economía de la época y la reducida dimensión del mercado. Se trataba del desarrollo de un marketing intuitivo, individualizado y relacional, limitado a ámbitos de carácter local. La siguiente fase, denominada «industrial» se prolongó hasta la década de los años 30 del siglo pasado. El desarrollo de los medios de transporte favorece la aparición de los mercados masivos, cobrando importancia la consecución de precios bajos, por lo que marketing utilizado se reducía a la distribución y la venta. Se seguía una orientación al producto. El siguiente período tiene lugar entre los años 40 y 50. Las empresas se orientan al «consumidor», pues le consideran esencial para su estrategia. Así, partiendo de sus especificaciones particulares, les ofrecen una determinada combinación de marketing mix. Posteriormente surge la etapa del «valor» (años 70 y 80), donde la perspectiva pasa de ser transaccional (fase anterior) a relacional y la clave está en fidelizar al cliente. Con ese fin se persiguen crear y consolidar relaciones con los clientes en un período temporal de largo plazo en base a un marketing más individualizado. Grönroos, 1990, señala que esta nueva visión no implica que los elementos del marketing mix pierdan importancia, sino que se adicionan a los nuevos conceptos de relevancia en la comercialización. La etapa más reciente por la que atraviesa el marketing es la *«digital»*. Se inició en los años 90 del siglo XX y continúa en vigor en la actualidad. La personalización que otorgan las nuevas tecnologías, en especial Internet, es total, permitiendo el desarrollo de un marketing basado en el establecimiento de relaciones muy próximas en un entorno virtual de gran extensión.

Esta evolución, seguida por el marketing general, ha ido marcando el rumbo del enfoque de gestión del marketing aplicado en la banca que, por sus características y entorno concreto, requiere de un marketing específico que identificamos como banca de relaciones digital. Por una parte, el negocio bancario se define de acuerdo a unas particularidades. Se sustenta en las actividades que ponen en contacto a quienes poseen recursos (los ahorradores) con quienes los necesitan (inversores) en distintos mercados (bancarios, monetarios y de capitales). Los activos financieros objeto de intercambio se transmiten utilizando instrumentos variados (teléfono, Internet, etc.), muchos de los productos que se ofrecen en este mercado están poco diferenciados y el riesgo percibido para los implicados en la relación es elevado (Barrutia *et al.*, 2005). Por otra parte, para responder con eficacia a los rápidos cambios del entorno, las entidades financieras, como otras muchas empresas, han recurrido a las tecnologías de la información (TI) para mejorar su productividad y la competitividad (Kannabiran y Narayan, 2005).

En ese contexto, la banca no puede permitirse estar en el mercado sin tener una orientación al cliente. La buena gestión de los clientes se convierte en un elemento clave de distinción frente al resto de los competidores, siendo la fidelización de los clientes la vía clave para la rentabilidad y supervivencia futura. Además, Internet ofrece muchos de los elementos que pueden ayudar a construir relaciones estables entre las empresas y sus clientes. Por ejemplo, la interactividad, bidireccionalidad, globalidad, comodidad, rapidez, capacidad de segmentación, posibilidad de un feedback inmediato, entre otras, son algunas de las características de este medio que provoca que un consumidor se comprometa con su proveedor financiero y muestre un comportamiento y actitud de lealtad (intención de recompra o revisita futura, recomendación a terceras personas, preferencia en la elección del distribuidor como primera alternativa respecto a otros, aceptación de precios superiores, etc.). En la literatura de marketing ha sido ampliamente demostrado que la conducta

propia de un cliente leal provoca beneficios para las organizaciones (Szymanski y Henard, 2001; Maxham y Netemeyer, 2002 y Karatepe, 2006). Destacamos el incremento del nivel de gasto del consumidor, la compra por parte de éste de una mayor diversidad de productos, lo que se conoce como ventas cruzadas, la repetición de compra, su disposición a pagar más como consecuencia de la menor sensibilidad al precio y las recomendaciones y comunicación boca-oído favorables, que dan lugar a nuevos clientes. Todo esto implica para la organización una minoración de los costes para servir a los clientes, mayor facilidad para atenderlos y un aumento de la cifra de ventas, tanto en el contexto físico, como en el contexto electrónico, entre otras ventajas (Reichheld y Sasser, 1990; Reichheld, 1996; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996; Sirohi *et al.,* 1998; Moe y Fader, 2002, 2004a y 2004b; Johnson *et al.,* 2003 y Harris y Goode, 2004).

De acuerdo a la situación presentada, el objetivo principal de este trabajo es efectuar una revisión de la literatura proporcionando los detalles acerca de la evolución del marketing como ciencia del intercambio, especialmente en el ámbito de la banca electrónica. Para lograr ese fin el artículo se ha organizado en cuatro bloques. En la siguiente sección presentamos la evolución de la perspectiva del marketing de transacciones hacia un marketing de relaciones. A continuación, en el apartado dos, revisamos el paradigma relacional digital u holístico, surgido como consecuencia del impacto de la evolución tecnológica en la gestión empresarial. Seguimos con la presentación de la evolución del marketing bancario para exponer, en la última sección, las conclusiones más relevantes alcanzadas.

2. Del Marketing De Transacciones Al Marketing De Relaciones

En 1974, Bagozzi, formula una teoría que origina una línea de investigación en la que se considera el marketing como ciencia del intercambio o transacción. Para este autor el marketing se ocupa de analizar el comportamiento que se produce en los encuentros de intercambio y todos los asuntos que se asocian a él.

La visión tradicional del marketing conocida como marketing transaccional, concebía el intercambio como la continua captación de nuevos clientes, buscando la obtención de ventas discretas, la satisfacción del cliente en una transacción concreta y una participación elevada de la empresa en el mercado. Todo ello, apoyándose en los principios del marketing mix (introducidos por McCarthy, 1960 y basados, como señala Grönroos, 1990, en los trabajos de Borden, 1965 y Culliton, 1948) que pretenden la conciliación entre las necesidades de los consumidores y la oferta comercial de la empresa.

En las últimas décadas hemos asistido a un proceso de reforma respecto a la gestión y comprensión de la relación de intercambio de la empresa con sus clientes. Por una parte, la conceptualización tradicional del marketing ha sido cuestionada por parte de varios investigadores dada la falta de eficacia de su aplicación en el logro de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones que pretenden la competitividad y supervivencia futura en el largo plazo y su falta de rentabilidad. Por otra, se han producido numerosas transformaciones en el entorno, tales como la intensificación de la competencia a nivel nacional y mundial, la recesión económica, la concepción de los mercados como redes, el desarrollo tecnológico, la volatilidad y saturación de los mercados financieros, la globalización, la desregulación (Sánchez *et al.*, 2000 y Kannabiran y Narayan, 2005), entre otros. Estas condiciones, que definen un entorno intensamente competitivo en el que la oferta supera, en prácticamente todas las industrias, a la demanda, han provocado en las empresas nuevos comportamientos estratégicos orientados a lograr conductas y actitudes que reporten beneficios para la firma.

Consecuentemente, como respuesta a las críticas volcadas sobre el enfoque tradicional y a la nueva realidad del mercado, el marketing de relaciones modifica el enfoque anterior (Ganesan, 1994), no sustituyéndolo sino complementándolo (Vázquez *et al.*, 1999). Así, el marketing, dirigido tradicionalmente a un mercado de masas

ha evolucionado hacia una orientación en la que se presta mayor atención a los clientes existentes y la relación con éstos se conforma sobre un vínculo más personalizado. Esta nueva relación entre la empresa y clientes tiene como particularidad su condición de largo plazo, poniendo énfasis en la fidelización del cliente o la cuota en la cartera del cliente (Barrutia y Echebarria, 2002) y en los beneficios que los clientes a largo plazo trasladan a la compañía. En consecuencia la labor de retención de los clientes que pertenecen a la cartera de clientes actual se acentúa frente a la captación incesante de otros nuevos (Reichheld, 1996 y Barroso y Martín, 1999).

El origen del término marketing relacional se adjudica a Berry, que en el año 1983 utilizaba el vocablo de un modo formal por primera vez en su trabajo (Grönroos, 1990). Como autor precursor, Berry vincula el planteamiento de este nuevo término a una perspectiva de largo plazo frente al enfoque del marketing de transacciones (Grönroos, 1990; Payne, *et al.*, 1998 y Proença y Castro, 1999). Defiende que una firma preocupada por la gestión de un marketing de relaciones persigue atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes. En otras palabras, busca forjar una alianza de carácter duradero con los clientes.

No obstante lo anterior, se acepta de un modo generalizado, que el origen conceptual del marketing de relaciones se deriva de dos escuelas de investigación surgidas a partir de los años 70 en Escandinavia. La primera de ellas es la Escuela Nórdica de Servicios (Grönroos, 1983 y Grönroos y Gummeson, 1985), y la segunda, el Industrial Marketing and Pursaching Group, también conocido como IMP (Häkansson, 1982; Johansson y Mattsson, 1985 y Turnbull y Valla, 1986). Ambas corrientes aproximan el marketing al establecimiento y la gestión de relaciones entre compradores y vendedores (Barroso y Martín, 1999) y sentaron las bases sobre las que otros investigadores fueron desarrollando el llamado paradigma relacional del marketing, que ha generado importantes cambios en las reglas de hacer negocios (Peppers y Rogers, 1995).

En las últimas décadas la investigación y la práctica en la disciplina de marketing se han desarrollado en torno al concepto de marketing de relaciones (Payne *et al.*, 1998). La proliferación de este tipo de estudios dentro del ámbito del marketing ha tenido su mayor desarrollo a partir de la década de los 90, hasta el punto en que en la actualidad el marketing relacional es considerado un elemento clave para el éxito futuro de una empresa. De hecho, la definición de marketing que aprobó recientemente la American Marketing Association (A.M.A.) en 2007 «*Marketing es la actividad llevada a cabo por organizaciones e individuos, que opera a través de un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas al mercado que tienen valor para los compradores, clientes, comerciantes y la sociedad en general*» deja de lado los instrumentos del marketing mix sobre la que se basaba su definición tradicional enunciada en 1985, proponiendo como idea central la creación de valor a las partes implicadas en una relación.

De acuerdo con lo anterior, la estrategia sobre la que se basa este nuevo paradigma implica desarrollar y posteriormente mantener relaciones de carácter duradero con los clientes, atendiéndoles de una manera más individualizada. Se trata, en definitiva, de gestionar adecuadamente relaciones con el cliente, consiguiendo crear valor en vida para la entidad (Kotler, 1999), en términos de incrementos de la rentabilidad y logro de ventajas competitivas mutuamente beneficiosas, sostenibles y defendibles (Fournier *et al.*, 1998) y simultáneamente beneficios relacionales valiosos para los clientes. Es decisivo, por tanto, que la relación forjada proporcione provecho y valor a todas las partes implicadas, de lo contrario, podría ser formalizada con apariencia efímera.

El eje sobre el que se construye la filosofía de gestión de relaciones se desprende del análisis de las fuentes de las que resulta la demanda de una empresa y que ésta debe vigilar: los nuevos clientes, que pueden ser clientes totalmente nuevos o clientes atendidos actualmente por la competencia, y los clientes existentes (Kotler *et al.*, 2007). En épocas pasadas el contexto en el que actuaban las empresas se caracterizaba por un mercado en expansión que permitía a las empresas perder clientes, por la facilidad en que éstos podrían ser sustituidos por otros nuevos. Sin embargo, la

realidad actual difiere de la anterior y presenta tasas de crecimiento bajas o nulas para algunos sectores, llegándose a producir en muchas industrias la saturación del mercado. Además, la globalización, gran turbulencia y dinamismo del mercado, el acelerado ritmo de expansión de la tecnología y un conjunto de clientes cada vez más sofisticados, formados y exigentes dibujan un entorno donde el cliente pasa a ser un bien escaso[1] y al que se debe preservar y valorar. Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) sostienen además, que la captación de clientes a otras empresas también es una opción costosa. En consecuencia, esta nueva filosofía persigue generar demanda manteniendo y conservando los clientes actuales, a través de la inversión de tiempo y esfuerzos empresariales y de marketing en las relaciones rentables a largo plazo, por tratarse de una opción que genera menores costes de comercialización por cliente (Grönroos, 1990) y por lo tanto es más rentable que intentar adquirir nuevos. Los primeros provocan más beneficios en un periodo más largo de tiempo, aunque como matizan Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) en los primeros momentos de la relación los clientes no siempre resultan rentables.

3. El Marketing Digital

Internet, la globalización de la economía y la intensificación de la competencia, entre otros, han transformado los mercados y la forma de hacer negocios. De un modo especial, Internet ha sido uno de los avances que más cambios ha provocado. Respecto a los consumidores, Internet ha supuesto un incremento importante en conveniencia y alternativas de compra disponibles, provocando que el consumidor pueda estar mejor informado y posiblemente se comporte de un modo más exigente, sustentando el poder de una relación que antaño era dominada por los oferentes. Para las empresas ha posibilitado la expansión a nuevos mercados, la oferta de nuevos canales o servicios y la posibilidad de competir con empresas incluso de mayor dimensión.
Bello (2004) defiende, para esta etapa que él mismo define como *«la nueva economía»*, la aplicación del paradigma digital, sustentado en un conjunto de principios que distinguen o más bien completan los conceptos aceptados y empleados para explicar el marketing tradicional y relacional: el marketing individualizado (marketing one-to-one), el marketing relacional, la clientización y personalización, el valor vitalicio del cliente (lifetime value), la cuota del cliente (customer share) y la base de datos de clientes y el marketing de base de datos (customer database e database marketing).
El primer pilar es el marketing individualizado (marketing one-to-one) y surge de la convergencia del marketing relacional, el marketing directo y el database marketing o marketing de base de datos (Peppers *et al.*, 1999 y Chaffey *et al.*, 2000), propiciado por el impacto tecnológico en los sistemas de información y comunicación y en respuesta a un mercado globalizado y en expansión (Pitta, 1998 y Brito, 2000). Permite a las empresas atender y satisfacer de un modo individualizado a los clientes del mercado (segmentos de un único individuo), frente a la satisfacción de los clientes en épocas pasadas, planteada por segmentos (Peppers y Rogers, 1995 y Dibb, 2001). El desarrollo de este marketing de carácter individualizado exige la superación de cuatro etapas secuenciales (Peppers *et al.*, 1999). La primera de ellas supone identificar al cliente, conociéndole con detalle y analizar toda la información registrada por la empresa en el transcurso de la relación. La siguiente exige distinguir a cada cliente, atendiendo al valor que cada uno aporta a la compañía o a sus necesidades. En base a esta discriminación la empresa orienta la definición de sus estrategias y la aplicación de sus esfuerzos. La tercera fase implica interactuar con cada cliente de un modo eficiente en términos de costes, por ejemplo empleando canales convenientes como Internet, no duplicando el registro de la misma información o no iniciar la relación con el cliente en cada interacción. Por último, la estrategia de marketing individualizado evidencia la necesidad de personalizar los productos para cada cliente. Pese a que a nivel teórico puede ser fácilmente comprensible que no hay dos clientes iguales y se requiere, por lo tanto, una atención individual, la implantación de esta idea no es sencilla (Bello, 2004).

1 - Kotler y Amstrong (2007) cifran el coste de captación de un cliente entre cinco y diez veces por encima del coste de mantener satisfecho a uno existente.

El segundo pilar que sustenta el marketing digital es el marketing relacional. Como se ha mostrado en el epígrafe anterior, esta forma de marketing ha surgido como consecuencia del progreso experimentado por el marketing tradicionalmente conceptuado, y su aplicación atiende a criterios selectivos y no generalistas. Así, este nuevo paradigma, que según Berry, 1995 estaría llegando a su etapa de madurez, puede utilizarse de un modo simultáneo al marketing de transacciones, y será empleado por las entidades hacia aquellos clientes que resulten rentables para la compañía y que además muestren interés en mantener relaciones de largo plazo con su proveedor.

La idea central sobre la que se sustenta el tercer principio del marketing digital, la clientización y personalización consiste en tratar de un modo diferente a unos clientes que también son diferentes. En este sentido Kotler *et al.* (2002) distinguen tres tipos de estrategias de clientización; adaptativa (oferta estandarizada con opciones), cosmética (producto genérico adaptado a las necesidades de cada usuario) y transparente (ofertas personalizadas a cada individuo). Según Pitta (1998), la asociación del proceso de producción con el feedback de la empresa con el cliente proporcionará la principal ventaja competitiva de la empresa.

El valor vitalicio del cliente (lifetime value) es el siguiente principio del marketing digital. Kotler *et al.* (2007) admiten que la política de algunas empresas consiste en evaluar el resultado de una transacción específica y puntual con el cliente. Otras, sin embargo, están pendientes de lograr beneficios por cliente, acumulando las rentabilidades recibidas durante la totalidad de la relación que se establece con éste, es decir, obteniendo valor vitalicio del cliente individual. Esta última solución es la que adoptan aquellas empresas que se encuentran inmersas en la ideología del marketing digital. En esta línea Brito *et al.* (2000) señalan como clientes más valiosos los que presentan un mayor valor a lo largo de su vida.

El próximo pilar del marketing digital se fundamenta en el concepto de cuota del cliente (customer share). Este indicador refleja la proporción de transacción, en relación a todas las efectuadas por el consumidor para una categoría de producto o servicio, que es atendida por el proveedor. El propósito de una organización que aplica la estrategia de marketing digital es capitalizar el mayor número posible de operaciones del consumidor. Pretende no sólo ser el único proveedor del cliente para un determinado periodo sino también suministrarle todo lo que él compra. Las nuevas tecnologías posibilitan además el desarrollo de promociones de ventas de productos complementarios y de ventas cruzadas durante la relación y un tratamiento individual al cliente potencial.

Por último, la aplicación del marketing digital exige la tenencia, por parte de la empresa, de una potente base de datos de clientes, en la que irá añadiendo la información que recibe, y la consiguiente puesta en marcha del marketing de base de datos (customer database e database marketing). Uno de los instrumentos más utilizados para impulsar la gestión de las relaciones con los clientes es el sistema CRM (Customer Relationship Management). Se refiere al uso de tecnología de la información en la implementación de estrategias de marketing relacional (Ryals y Payne, 2001). La empresa busca y obtiene información del cliente, y después le transmite ofertas en base a la información que posee del mismo. Como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías y las redes sociales, el concepto de CRM evolucionó y dio lugar al SCRM, o Social Customer Relationship Management. Este nuevo concepto combina los valores del CRM y su aplicación en el Social Media (representadas por las redes sociales, facebook, twenty, twitter, google, etc.). De este modo, el SCRM no sólo pretende entender los gustos y necesidades de los clientes, sino establecer un vínculo emocional con éstos aproximándose y dialogando con el fin de que colaboren e interactúen con la empresa. Esto genera beneficios para la empresa y para los clientes. Para la primera, supone lograr la vinculación emocional y fidelización de los clientes. Para éstos, implica recibir una atención, productos y/o servicios personalizados, así como acceso a mejores ofertas.

4. El Marketing Bancario O Banca De Relaciones

La actividad bancaria encaja la comercialización de un conjunto de productos, no siempre de naturaleza financiera: operaciones de activo (entrega de dinero y riesgo por la entidad), operaciones de pasivo (recepción de fondos de los clientes), medios de pago (futuros, tarjetas, cheques, pagarés) y otros servicios (valores, fondos de inversión, seguros). El desarrollo de cualquiera de estas acciones en las que se ramifica la actividad de una entidad financiera se traduce en la prestación de un servicio. Por lo tanto, la estrategia de marketing que deberían aplicar estas compañías es la que conocemos como marketing de servicios. Sin embargo esta actividad contiene peculiaridades diferenciales que la llevan a aplicar un marketing específico, el marketing bancario, diferenciado y definido dentro del contexto del marketing general (Barrutia *et al.*, 2005).

El sistema financiero español en los últimos tiempos ha experimentado cambios significativos, provocados fundamentalmente por fenómenos como la expansión de la actividad bancaria, la desregulación, la desintermediación, la intensa competencia, la concentración de entidades, las nuevas tecnologías, la regulación a nivel europeo o la globalización (entre otros, Pérez y Maudos, 2001; Carbó, 2004; Martín *et al.*, 2005, Bravo *et al.*, 2007 y Garrido, 2007). En lo que respecta a las nuevas tecnologías, su impacto en el sector bancario respecto a otros sectores ha sido mayor (Bughin, 2004 y eMarketer, 2000). Éstas han propiciado importantes transformaciones en el modo en que la banca desarrolla su actividad y en cómo los clientes interactúan con ella. Así la inversión en tecnologías de información ha posibilitado el desarrollo de canales de distribución alternativos al tradicional basado en oficinas (cajero automático, banca por teléfono y electrónica), con las ventajas de conveniencia y calidad que supone para el usuario (Carbó, 2004 y Gerard y Cunningham, 2003) y para el conjunto del sector. El desarrollo tecnológico también ha favorecido la entrada de otras instituciones, financieras y no financieras en el negocio bancario, lo que ha potenciado todavía más el nivel de competencia (Garrido, 2007). También el cliente bancario español ha sufrido importantes cambios en los últimos años en relación a sus comportamientos y aspiraciones (tabla 1). Nos encontramos ante un cliente que dispone de una mayor cultura financiera que antaño y con una situación económica y financiera difícil de afrontar por la crisis mundial en la que España se encuentra inmersa.

Tabla 1: Características del nuevo cliente bancario actual.

Tiene más cultura y está más educado.
Tiene más conocimientos sobre los productos financieros.
Tiene más capacidad de ahorro.
Tiene mayor capacidad de endeudamiento.
Busca productos y servicios a la medida personal.
Tiene una mayor disponibilidad de equipos tecnológicos y hace un uso más frecuente de los mismos.
Muestra una creciente demanda de mantenerse debidamente informado.
Realiza contacto frecuente con los bancos, aunque ello no implique una visita a la oficina.
Valora cada vez más la rapidez en las operaciones (el ahorro de tiempo es más valorado debido a la mayor prisa con que se vive).
Se preocupa más por el precio y la calidad de los servicios recibidos.
Hace un mayor uso de instrumentos internacionales.
Es cada vez más consciente de que tiene derecho a recibir un buen servicio.
Es menos fiel a una institución (la norma es que utilice más de un banco).
Tiene ante sí un mayor abanico de posibilidades para elegir (los productos y servicios se han multiplicado).
Plantea necesidades más diversa y menos homogéneas a nivel social.
Han disminuido sensiblemente sus niveles de credibilidad hacia los medios de comunicación de masas.

FUENTE: Alcaide y Soriano, 2005, p. 19.

En respuesta a las características particulares del sector bancario y a las transformaciones descritas experimentadas por el mismo, el aumento del número de investigaciones teóricas y empíricas sobre ese sector en España ha sido notable, fundamentalmente desde una óptica de las entidades (oferta) descuidando en muchos casos la perspectiva del consumidor (Bravo *et al.*, 2007) y la naturaleza de las relaciones entre compradores y vendedores (Proença y Castro, 2000). Por su parte las entidades financieras han respondido ante estos cambios aplicando internamente un enfoque de gestión orientado al marketing y la orientación al mercado (Gómez, 2000). De hecho, en sólo dos décadas han pasado prácticamente de la ausencia total de marketing a la utilización de un marketing altamente sofisticado. Basándonos en las propuestas de Aguirre (2000), Barrutia y Echevarria (2002) y Martín *et al.* (2005) revisamos la evolución seguida por la banca de relaciones en cuatro etapas. La primera finaliza en 1986, con la incorporación de España a la C.E.E. Se caracteriza por contar con clientes muy poco exigentes, con baja formación financiera, escasa rivalidad entre las empresas que operan en el mercado, una oferta financiera homogénea y márgenes de intermediación muy elevados. Todo esto conforma un escenario para las entidades cuya única preocupación es la captación de nuevos clientes, persiguiendo transacciones puntuales con los mismos y sin importarles su satisfacción ni su permanencia en la cartera de clientes. Se aplica un enfoque producto, orientando la gestión del marketing hacia la apertura de oficinas en busca de accesibilidad y productividad interna. La segunda etapa se extingue en 1993. Como respuesta a la posible entrada de competidores extranjeros y de otras organizaciones no pertenecientes al sector, las entidades financieras aplican una orientación a la venta. El precio y la cobertura del mercado son las variables decisivas de compra, el sistema de investigación recoge información en forma de largas listas que contienen fundamentalmente nombres, direcciones y operaciones realizadas, surge un nuevo canal de distribución basado en los cajeros automáticos y la comunicación se concentra en la publicidad. La siguiente etapa llega hasta el año 2000. Se desarrolla en un mercado muy competitivo y con una baja tasa de crecimiento. Pese a que la captación de clientes era una práctica habitual hasta este momento, algunas entidades reparan en que una primera compra esporádica puede no ser rentable a la entidad y que la captación de un nuevo cliente o la restitución de los insatisfechos o perdidos suponen costes importantes. Por consiguiente, resulta más rentable invertir en mantener y fidelizar a los clientes que captar nuevos que, muy probablemente, ya operan con otra entidad debido a la elevada bancarización del mercado español. Todas estas circunstancias han propiciado cambios en la gestión empresarial, concluyendo así la primera etapa de *«reactividad»*, en la que la institución financiera atiende a las peticiones que va efectuando el cliente y dando lugar a un nuevo ciclo de *«proactividad»*, donde la estrategia de marketing cambia. En esta etapa se emplea intensa y activamente el sistema de información para la gestión de los clientes y la segmentación del mercado, se incorpora el componente intangible a los productos y se amplía la gama, los precios se igualan y se busca la diferenciación en otros elementos. La empresa maneja instrumentos de comunicación diferentes a la publicidad, aunque ésta siga siendo la principal, y los canales de distribución adoptan nuevas formas en base a la tecnología (teléfono fijo, teléfono móvil, Internet, etc.). Se incorpora progresivamente el enfoque de marketing a las entidades financieras, lo que se interpreta como *«banca de relaciones»*. La entidad analiza el stock de los clientes (entradas menos salidas) y persigue mantener a los clientes que ya tiene, interesándose por aquéllos que son más valiosos y desarrollando con ellos relaciones satisfactorias y basadas en la confianza, que promuevan vínculos de lealtad duraderos y que mitigarán sin duda los costes de captación y recuperación de clientes. En la cuarta y última etapa identificada y que los autores acuerdan denominar *«de nuevos retos y nuevas tendencias»*, se produce la *«generalización»* del enfoque de marketing en el conjunto del sistema bancario (que camina hacia el *marketing one-to-one* y el desarrollo de la banca online). Se emplean y se hacen más sofisticadas todas las técnicas de marketing. El producto se constituye en base a elementos de carácter tangible e intangible. La oferta se hace indiferenciada, básicamente por la proliferación y extensión de los nuevos canales. Se desarrolla el canal de distribución online proporcionando indicadores por debajo de lo esperado, lo que ha provocado que la comunicación

se oriente hacia el *«training»* o *«la educación de los clientes»*, por ejemplo en el manejo de la banca electrónica. El desarrollo pleno del marketing, es decir, la orientación a marketing total y el marketing one-to-one será posible en el sector cuando la información esté totalmente automatizada y los sistemas CRM o SCRM estén capacitados para identificar y responder, de un modo personalizado a cada cliente y *«puedan detectar posibles intercambios»* con aquellos clientes que proporcionen mayor valor durante la relación. En esta línea, Furness (2001) destacó que la parte esencial del proceso de CRM es la aplicación del análisis para entender y predecir el comportamiento de los clientes.

5. Conclusiones

El desarrollo de la actividad de una entidad financiera exige la aplicación de un marketing específico, denominado marketing bancario o banca de relaciones (Barrutia *et al.*, 2005). Esto se ha justificado atendiendo a las características diferenciales del sector bancario, pero también en respuesta a los cambios ambientales que, a nivel competencia del mercado bancario se han producido en todo el mundo, como la desregulación del mercado, el desarrollo del mercado de capitales, la concentración de entidades o la innovación tecnológica, entre otros (Ennew *et al.*, 1990 y Trethowan *et al.*, 1997). La banca de relaciones consiste en un modelo para la gestión de los clientes bancarios (Aguirre, 2000) y se propone transformar los compradores en clientes. Tiene como objetivo básico el desarrollo de un vínculo duradero y satisfactorio entre los clientes rentables y la entidad financiera, basado en la creación de fidelidad (Barrutia y Echebarria, 2002). Su evolución ha estado estrechamente ligada a las circunstancias del entorno actuales y sobre todo al desarrollo de Internet que, aplicado a las relaciones empresa-cliente, ha posibilitado la aplicación del marketing digital en el sector. El futuro de la banca de relaciones está supeditado a la victoria o derrota del uso de la banca a través del canal electrónico (Barrutia y Echevarria, 2002). Si tenemos en cuenta que Bughin, (2004) señala que el impacto del comercio electrónico ha sido evidente en el sector bancario en comparación con otros sectores de la industria y que la AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación) publica que en el año 2008, el grado de adopción de la banca online se aproxima al 65%, se espera que el desarrollo del marketing bancario siga vinculado a Internet.

La diferenciación en el momento actual en base a las relaciones con sus clientes y la entrega de un servicio de alta calidad son importantes fuentes de ventajas competitivas sostenibles para el sector, frente a la tendencia tradicional de emplear las variables como el producto, el precio y la tecnología, fácilmente imitables (Aguirre, 2000 y Alcaide y Soriano, 2005), y en consecuencia, generadores de potenciales ventajas con carácter temporal. Este cambio en la estrategia de marketing de la banca se sustenta en los beneficios relacionales que el cliente recibe y se explica en última instancia, por las ventajas relacionales que redundan en la entidad. Es decir, las entidades financieras obtienen beneficios de los clientes satisfechos, con los que mantienen relaciones en el largo plazo y que adquieren diversos productos de la entidad. En este sentido estamos en condiciones de afirmar que *«la continuidad en el tiempo es una característica estructural de las relaciones en banca»* (Proença y Castro, 2000). En consecuencia, como señalan Barrutia y Echebarria (2002), en la actualidad *«satisfacer al cliente es una labor rentable»* y como pronostica Martínez (2000), *«invertir en la relación con el cliente también será rentable en el futuro»*.

A modo de corolario el sector financiero no se ha mantenido al margen de la filosofía y técnicas del marketing de relaciones y digital. La aplicación del marketing de relaciones ha conseguido la valoración positiva de numerosos investigadores y una actuación clave en la teoría y práctica de marketing (Kotler, 1994) como un ejercicio propicio para la gestión eficiente de los recursos de la empresa y la consecución de sus ventajas competitivas (Hunt y Lambe, 2000). La nueva economía exige a las entidades financieras el diseño y aplicación de estrategias de marketing que generen un valor superior a los clientes, con independencia del contexto offline u online que atienda, a través de la gestión eficaz de las relaciones a largo plazo, cuidando, cultivando y consolidando cada relación (Bello, 2004 y Alcaide y Soriano, 2005).

Referências Bibliográficas

Aece (Asociación Española de Comercio Electrónico). "Estudio sobre Comercio Electrónico B2C". Disponible en www.aece.es.

Aguirre, M.S. (2000). *Marketing en sectores específicos*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, s.a.), (pp. 129-158).

AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación) (2008). *Navegantes en la Red*. 10ª Encuesta AIMC a Usuarios de Internet. Disponible en: www.aimc.es

Alcaide, J.C.; SORIANO, C. (2005). *Marketing bancario relacional*. McGraw- Hill/Interamericana de España, S.A.U. Madrid.

Bagozzi, R.P. (1974). "What is a Marketing Relationship?", *Der Markt,* vol. 51, pp 64-69.

Bagozzi, R.P. (1974). "Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange", *Journal of Marketing*, vol. 38, núm. 4, p. 77-81.

Bagozzi, R.P. (1995). "Reflections on relationship marketing in consumer markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp 272-277.

BANCO DE ESPAÑA. www.bde.es.

Barroso, C. (1995). *Marketing bancario. Un enfoque estratégico*. Esic editorial. Madrid.

Barroso, C.; Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. Esic Editorial, Madrid.

Barrutia, J. M. (2002). *Marketing bancario en la era de la información.* Madrid. Pirámide-ESIC.

Barrutia, J.M.; Charterina, J.; Gilsanz, A. (2005). "Descentralización, autonomía y rendimiento comercial: evidencias en el caso de la banca en España". *XVII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing,* Madrid. Ed. ESIC, Madrid, (pp. 847-864).

Barrutia, J. M.; Echevarria, C. (2002). "Banca de Relaciones: de la declaración de intenciones a la implantación real", *Boletín Económico de ICE,* núm. 2737 (del 29 de julio al 1 de septiembre de 2002).

Bello, A. M. (2004). "Os rumos do marketing no novo milenio", *XIV Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica,* Azores, pp. 1984-1994.

Bendapudi, N.; Berry, L.L. (1997). "Customers' motivations for maintaining relationships with service providers", *Journal of Retailing,* vol. 73, núm. 1, pp. 15-37.

Bernad, C.; Fuentelsaz, L.; Gómez, J. (2005). "Consolidación, expansión y localización de las oficinas bancarias en España", *Perspectivas del Sistema Financiero*, vol. 83, pp. 55-66.

Berry, L.L. (1983). *Relationship Marketing*, eds. L. L. Berry; G. L. Shostack y G. Upah: *Emerging Perspectives Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 25-28.

Berry, L.L. (1995). "Relationship marketing of services, growing interest, emerging perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 236-245.

Bitner, M. J. (1995). "Building service relationships: It's all about promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 246-251.

Blackwell, S. A.; Szeinbech, S. L.; Garner, D. D.; Barnes, J. H.; Bush, V. D. (1999). "Relationship marketing: A missing component in customer loyalty", *Journal of Pharmaceutical Marketing & Management,* vol. 13, núm. 2, pp. 1-25.

Borden, N. H (1965). The Concept of the Marketing Mix, *Science in Marketing* Ed. Wiley, New York.

Brady, M.K.; Cronin, J.J. (2001). "Customer orientation. Effects on customer service perceptions and outcome behaviors", *Journal of Service Research*, vol. 3, núm. 3, febrero 2001, pp. 241-251.

Bravo, R.; Montaner, T.; Pina, J.M. (2007). "La imagen corporativa de las entidades financieras: formación e impacto en el consumidor". *XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing,* Vigo. Ed. ESIC, Madrid, p.202.

Brito, C.; Lencastre, P. (Coordinador) (2000). *Os Horizontes do Marketing*, Editorial Verbo. Lisboa.

Bughin, J. (2004). "Attack or convert? Early evidence from European on-line banking", *Omega*, vol. 32, núm. 1, pp. 1-7.

Carbó, S. (2004). "Diez hechos estabilizados del sector bancario en España (1980-2004)", *Papeles de Economía Española,* núm. 100, vol. I, pp. 232-245.

Chaffey, D., Mayer, M., Johnston, K.; Chadwick, F.E. (2000). *Internet Marketing: strategy, implementation and practice*. London: Prentice-Hall.

Chiesa, C. (2005). *CRM. Las cinco Pirámides del Marketing Relacional.* Ediciones Deusto. Barcelona.

COMISIÓN EUROPEAN (2009). "Los europeos y la crisis económica", *Dirección General de Comunicación.* Unidad de Seguimiento de la opinión pública.

Culhton, J.W (1948). *The Management of Marketing Costs,* The Andover Press, Andover, MA.

Danaher, P. J.; Wilson, I. W.; Davis, R. A. (2003). "A comparison of online and offline consumer brand loyalty", *Marketing Science*, vol. 22, núm. 4, pp. 461-476.

Daniel, E. (1999). "Provision of e-banking in the UK and the Republic of Ireland", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 17, núm. 2, pp. 72-82.

Dibb, S. (2001). "New millennium, new segments: moving towards the segment of one?", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, pp. 193-213.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H.; Oh, S. (1987). "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing,* vol. 41, abril, pp. 11-27.

EMARKETER (2000). The check is in cyberspace. Retrieved February 20, 2005. Disponible en: http://www.emarketer.com/estates/081699-data.html

Ennew, C.; Watkins, T.; Wright M. (1995). *Marketing financial services*, Oxford: Butterworth Heinemann.

Ennew, C. T.; Wright, M.; Watkins, T. (1990). "New competition in financial services". *Longe range planning*, vol. 23, núm. 6, pp. 80-90.

Evans, J. R.; Laskin, R. L. (1994). "The relationship marketing process: A conceptualization and application", *Industrial Marketing Management*, vol. 23, pp. 439-452.

Fournier, S.; Dobscha, S.; Mick, D. G. (1998). "Preventing the premature death of relationship marketing", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 6-21.

FUNDACIÓN BBVA (2008). "Estudio Fundación BBVA: Internet en España", *Departamento de Estudios Sociales*. Mayo.

Furness, P. (2001), "Techniques for Customer Modeling in CRM", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 5, núm. 4, pp 293-307.

Ganesan, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship", *Journal of Marketing,* vol. 58, pp. 1-19.

Garrido, A. (2007). "Sistema financiero". En García Delgado, J.L. y Myro, R. (Dir.). Lecciones de Economía Española. Editorial Aranzadi, S.A. (8ª edición), Cizur Menor (Navarra).

Gerrard, P.; Cunningham, J.B. (2003). "The diffusion of Internet banking among Singapore consumers", *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 21, núm.1, pp. 16-28.

Gómez, M. (2000). "Banca de relaciones y banca de transacciones: un análisis de las decisiones de marketing relacional en la banca corporativa española desde la perspectiva de los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 157-170.

Grönroos, C. (1983), *Strategic management and marketing in the service sector,* Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Grönroos, C. (1989). "Defining marketing: a market-oriented approach", *European Journal of Marketing,* vol. 23 núm. 1, pp. 52-60.

Grönroos, C. (1990). "Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface", *Journal of Business Research,* vol. 20, enero, pp. 3-11.

Grönroos, C. (1994a), "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Paradigm", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 347-360.

Grönroos, C. (1994b). "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision*, vol. 32, núm. 2, pp. 4-20.

Grönroos, C. (1996). "Relationship marketing: strategic and tactical implications", *Management Decision*, vol. 34, núm. 3, pp. 5-14.

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing. A customer relationship management approach* (2ª edición). West Sussex. United Kingdom, John Wiley & Sons.

Grönroos, C.; Gummesson, E. (1985). The Nordic school of service marketing. En Grönroos; Gummesson, (eds.). Service Marketing-Nordic School Perspectives, Stockholm University, Sweden, pp. 6-11.

Grossman, R. P. (1998). "Developing and managing effective consumer relationships", *Journal of Product and Brand Management,* vol. 7 núm. 1, pp. 27-40.

Gruen, T. W. (1995). "The outcome set of relationship marketing in consumer markets", *International Business Review*, vol. 4, núm. 4, pp. 447-469.

Håkansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods*. New York: Wiley.

Harris, L. C.; Goode, M. H. (2004). "The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online service dynamics", *Journal of Retailing*, vol. 80, núm. 2, pp. 139-158.

Harrison, T. (2000). *Financial Services Marketing*. Edinburgh: Pearson Education.

Henning-Thurau, T.; Gwinner, K. P.; Gremler, D. D. (2002). "Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality", *Journal of Service Research*, vol. 4, núm. 3, pp. 230-247.

Hoffman, D.L.; Novak, T.P. (1996). "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations", *Journal of Marketing,* vol. 60, Julio, pp. 50-68.

Hoffman, D.L.; Novak, T.P.; Chatterjee, P. (1996). "Commercial scenarios for the web: Opportunities and challenges", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 1, núm. 3. Disponible en: http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/hoffman.html.

Hunt, S.; Lambe, J. (2000). "Marketing's contribution to business strategy", *International Journal of Management Review*, vol. 2, núm. 1, pp. 17-44.

Hunt, S.; Morgan, R.M. (1994). "Relationship marketing in the era of networks competition", *Marketing Management*, vol. 3, núm. 1, pp. 19-28.

Jaruwachirathanakul, B.; Fink, D. (2005). "Internet banking adoption strategies for a developing country: the case of Thailand", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 15, núm. 3, pp. 295-311.

Johanson, J.; Mattson, L.G. (1985). "Marketing investment and market investment in industrial networks", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 2, pp. 185-195.

Johnson, E. J.; Bellman, S.; Lohse, G. L. (2003). "Cognitive lock-in and the power law of practice", *Journal of Marketing*, vol. 67, núm. 2, pp. 62-75.

Kannabiran, G. Y Narayan, P.C. (2005). "Deploying Internet Banking and e-Commerce-Case Study of a Private-Sector Bank in India", *Information Technology for Development*, vol. 11, núm. 4, pp. 363-379.

Karatepe, O.M. (2006). "Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty", *Hospitality Management*, vol. 25, pp. 69-90.

Keeney, R.L. (1999). "The value of internet commerce to the customer", *Management Science*, vol. 45, núm. 4, pp. 533-42.

Kopf, D. (2000). "CRM: who ya gonna call?", *Business Communication Review*, vol. 30, núm. 12, pp. 52-6.

Kotler, P. (1994). *Marketing Management*. London, Prentice Hall.KOTLER, P. (1999). *El marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Editorial Paidós Empresa, Barcelona.

Kotler P.; Amstrong, G. (2007). *Marketing*. Prentice Hall (10ª Edición). Madrid.

Kotler, P.; Jain, D.C.; Maesincee, S. (2002). *Marketing Moves*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Küster, I. (2002). "La venta de relaciones", *Investigación y Marketing,* vol. 74, marzo, pp. 41-46.

Lassala, C.; Ruiz, C.; Sanz, S. (2007b). "Los servicios financieros en Internet: un estudio de las decisiones de compra". *Boletín económico de ICE,* núm. 2906, (del 01 al 15 de marzo), pp. 19-36.

Lee-Kelley, L.; Gilbert, D.; Mannicom, R. (2003). "How e-CRM can enhance customer loyalty", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, núm. 4, pp. 239-248.

Lendrevie, J. (2000). "A roda do marketing: do artesanal ao digital", *Marketeer*, núm.47, pp. 66-73.

Mccarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing*. Irwin. Homewood. IL

Martín, M.; Eizaguirre, A.; Laka, J.P. (2005). "Evolución del marketing bancario en el periodo 1975-2000 en España". *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LX, núm. 184, abril, pp. 17-34.

Martínez, J. (2000). "Las nuevas tendencias en marketing bancario", *Dirección y Progreso*, núm. 170, pp. 50-57.

Maxham, J.G.; Netemeyer, R.G. (2002). "Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent", *Journal of Retailing*, vol. 78, pp. 239-52.

Moe, W. W.; Fader, P. S. (2002). "Modeling online store visit patterns as a measure of customer satisfaction", *Documento de trabajo*, Wharton Marketing Department.

Moe, W. W.; Fader, P. S. (2004a). "Capturing evolving visit behavior in clickstream data", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, núm. 1, pp. 5-19.

Moe, W. W.; Fader, P. S. (2004b). "Dynamic conversion behavior at e-commerce sites", Management Science, vol. 50, núm. 3, pp. 326-335. Disponible en: http://fourps.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/00-023.pdf.

ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI). (2008). "La sociedad en red". Informe anual 2007. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Disponible en www.red.es.

OPINÁTICA (2002): *Estudio sobre los usos y usuarios de Internet en España.* Febrero. Disponible en: http://www.aui.es.

Palmer, A.; Bejou, D. (1994). "Buyer-seller relationships: a conceptual model and empirical investigation", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 495-512.

Pampillón, F. (2000). "Consideraciones sobre la estructura financiera: una aproximación al sistema financiero español", *Papeles de Economía Española*, núm. 84-85. pp. 46-61.

Payne, A.; Christopher, M.; Clark, M.; Peck, H. (1998). *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers*. Butterworth Heinemann.

Peppers, D.; Rogers, M. (1995), "A new marketing paradigm: share of customer, not market share", *Managing Service Quality*, vol. 5, núm. 3, pp. 48-51.

Peppers, D.; Rogers, M.; Dorf, B. (1999). T*he One-to-one Fieldbook: the complete toolkit for implementing a 1 to 1 marketing program*. New York: Currency Doubleday.

Pérez, F.; Maudos, J. (2001). "La eficiencia del sector bancario español en el contexto Europeo". *Economistas*, núm. 89, pp. 63-70.

Peterson, R. A. (1995). "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol. 23, núm. 4, pp. 278-281.

Peterson, R.A.; Balasubramanian, S.; Bronnenberg, B.J. (1997). "Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol. 25, núm. 4, pp. 329-346.

Petrick, J.F. (2005). "Reoperationalising the Loyalty Framework", *Tourism and Hospitality Research,* vol. 5, núm. 3, pp.199-212.

Phillips, D.; Baumgartner, H. (2002). "The role of consumption emotions in the satisfaction response", *Journal of Consumer Psychology,* vol. 12, pp. 243-252.

Picazo, A.J. (2007). "Sector servicios", en García Delgado, J.L y Myro, R. (Dir.). Lecciones de Economía Española. Editorial Aranzadi, S.A. (8ª edición), Cizur Menor (Navarra).

Pitta, D.A. (1998). "Marketing one-to-one and its dependence on knowledge discovery in databases", *Journal of Consumer Marketing*, vol.15, núm.5, pp. 468-480.

Proença, J.; Castro, L.M. (2000). "The Substance of business banking relationships". *Proceedings of the 16th IMP Group Annual Conference*.

Quelch, J.; Klein, L. (1996). "The Internet and International Marketing", *Sloan Management Review*, vol. 15, spring, pp. 60-75.

Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Reichheld, F. F.; Sasser, W. E. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, vol. 68, septiembre-octubre, pp.105-111.

Reichheld, F. F.; Schefter, P. (2000). "E-loyalty: Your secret weapon on the web", *Harvard Business Review*, vol. 78, núm. 4, pp. 105-113.

Reinares, P. J.; Ponzoa, J.M. (2002). *Marketing relacional*. Pearson Educación, S.A. Madrid.

Reinartz, W.; Krafft, M.; Hoyer, W. D. (2004). "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research*, vol. 41, agosto, pp. 293-305.

Rich, M. (2000), "The Direction of Marketing Relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, núm. 2, pp. 170-179.

Ryals, L.; Payne, A. (2001). "Customer relationship management in financial services: towards information enabled relationship marketing", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, pp 3-27.

Sánchez, M.; Gil, I.; Mollá, A. (2000). "Estatus del marketing de relaciones", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa,* vol. 9, núm. 3, pp. 47-64.

Sarro, M. M. (2001). *Marketing de las cajas de ahorros.* En Santesmases Mestre, M. (dir.). Ediciones Pirámide. Madrid.

Sheth, J.N. (2002). "The future of relationship marketing". *Journal of Services Marketing*, vol. 16, núm. 7, pp. 590-592.

Sheth, J. N.; Parvatiyar, A. (1995). "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 255-271.

Siebel, T.M. (2001). *Principios del e-Business*. Ediciones Granica, S.A. Barcelona.

Sirohi, N.; Mclaughlin, E. W.; Wittink, D. R. (1998). "A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer", *Journal of Retailing*, vol. 74, núm. 2, pp. 223-245.

Szymanski, D.M.; Henard, D.H. (2001). "Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, núm. 1, pp. 16-35.

Trethowan, J.; Scullion, G. (1997). "Strategic responses to changes in retail banking in the UK", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 15, núm. 2, pp. 60-68.

Turnbull, P.W.; Valla, J-P. (Eds) (1986). *Strategies for International Industrial Marketing*. London: Croom Helm.

Vázquez, R.; Santos, M. L.; Díaz, A.M.; Álvarez, L.I. (1999). "Estrategias de marketing: Desarrollo de investigaciones sobre orientación al mercado y marketing de relaciones", *Documento de trabajo*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo, pp. 1-30.

Verhoef, P. C. (2003). "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development", *Journal of Marketing*, vol. 67, pp. 30-45.

Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1996). "The behavioral consequences of service quality", *Journal of marketing*, vol. 60, núm. 2, pp. 31-46.

Zeithaml, V. A; Bitner, M. J. (2002). *Services Marketing*. Nueva York. McGraw-Hill, pp. 174-178.

Zeithaml, V.A. Parasuraman, A.; Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.

MARKETING-AT-RETAIL E *DIGITAL SIGNAGE*

José Magano
ISCET | Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo
CIIIC | Centro de Investigação Interdisciplinar e de Intervenção Comunitária
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Resumo
Atualmente assistese a mudanças notáveis na sociedade e na forma como marcas, retalhistas e consumidores atuam. Os comportamentos dos consumidores alteram-se, boa parte em razão da fragmentação dos *media,* que se reconhece, e que lhes proporciona múltiplos canais para efetuarem as suas compras. Tem sido crescente o impacte dos meios digitais, *on line* e no ponto de venda nas lojas de retalho, como meios de estímulo ao consumidor, oferecendo-lhes experiências mais satisfatórias nas lojas e servindo como via eficaz de promoção. Esta transformação não deve ser ignorada pelo marketing, que provavelmente será mais eficaz se integrar as atividades de marketing no ponto de venda como elemento fundamental da estratégia e planeamento.
O texto expõe o caso da iniciativa empresarial Xarevision, empresa de *new media*, centrada na oferta de soluções de publicidade e promoção, atualmente quase exclusivamente enquadradas no domínio do *MarketingAtRetail*, baseada em processos inovadores com suporte digital. A Xarevision posiciona-se como uma empresa que oferece às marcas soluções de publicidade e promoção, baseadas em *Digital Signage* e em meios de promoção (impressão de vales de desconto *on line* e no ponto de venda, por exemplo) de impacte significativo e preço baixo em ambientes *in-store* (neste momento, presente na rede de lojas de grande retalho da MHC em Portugal).
O trabalho enquadra os aspetos mais relacionados com o caso prático que apresenta: o ambiente atual do retalho e as oportunidades que oferece a mudança em curso, o papel e a importância do *Digital Signage*, e o impacte de vias promocionais *in-store*, em especial a emissão de cupões e vales de desconto. Seguidamente apresenta a Xarevision: o modleo de negócio, a oferta de marketing e publicidade que construiu e as oportunidades em que apostou num contexto em que se regressa incontornavelmente à importância do ponto de venda nas estratégias de marketing e promoção das marcas no retalho.
Palavras-chave: marketing no retalho, *shopper marketing*, *digital signage*.

Abstract
Today's society is changing at a fast pace, namely in the way brands, retailers and consumers interact. Consumer behaviour is changing as media is fragmenting, providing multiple channels to access goods and services. Digital media is growing rapidly on line, but also at the point of sale, as a means to provide customers with more rewarding and satisfying experiences, and to encourage them to buy. That's the reason why currently concepts like Marketing-At-Retail and Shopper Marketing are gaining ground. Such changes shouldn't be ignored by marketers, who should benefit from integrating marketing efforts at the point of sale, considered as equally important as other traditional strategic marketing dimensions.

The text presents a case study about Xarevision, a Portuguese company that develops and implements marketing, advertising and promotional activities, both on line and in-store, supported by new media digital technology. Xarevisionprovides brands a means to advertise in-store, using Digital Signageas well as tools to improve promotion at retail (e.g. issuing coupons at the point of sale), with high impact at fairly low prices, when compared to mass media, at the same time reaching large audiences (at the moment Xarevision is present in MHC, a large Portuguese retailer network).
The paper aims to summarize the conceptual aspects related to the case study: the current retailing context and the opportunities the changing environment generates, and the role digital signage and promotional activities, such as couponing, play today. Then it presents the case itself – the way Xarevision developed its portfolio of digital signage and promotional solutions to brands, dealing at the same time with retailers' needs, before the evidence ahead: marketing-at-retail is back as a key component of brands' marketing strategies.
Keywords: marketing at retail, retail marketing, shopper marketing, digital signage.

1 Introdução

O reenfoque do marketing no consumidor implica naturalmente o desenvolvimento de um novo conjunto de profissionais que não só partilhem a base, ainda absolutamente relevante do marketing "convencional", mas que estejam preparados para uma perspetiva bem mais abrangente, que inclua nomeadamente novos canais de comunicação e vendas, marketing *on line*, redes sociais e a assimilação das novas tecnologias em geral. O marketing está a ser transformado – uma transformação em que se destaca a digitalização dos *media* – por exemplo, *media* digital, comércio electrónico, publicidade *on line* e nos *smartphones* - e em que ressurge como importante o ponto de venda [MULHERN 2008]. A este ressurgimento do ponto de venda, mais lento, tem sido prestada menos atenção que aos *media* digitais, mas cada vez este "P" é mais central para os *marketers*. Esta importância deve-se:

- à emergência e crescimento de lojas de retalho de maior dimensão, onde os consumidores desejam ir, não apenas para realizar as suas compras, mas também para ter *experiências*;
- ao papel das lojas como pontos de *media*, proporcionando aos *marketers* maior alcance para contatar com os consumidores e disseminar mensagens;
- à evolução das lojas para comunidades sociais, onde as pessoas interagem com outras pessoas;
- à ligação entre a tecnologia GPS e o *mobile marketing*, permitindo associar *media* a locais específicos.

As lojas de retalho tornam-se o local mais importante onde interagem pessoas e marcas. Os *mass media* estão cada vez mais fragmentados e as audiências diminuem. Ao mesmo tempo que a regulação obstaculiza o marketing direto e interativo, assiste-se ao crescimento da relevância do ponto de venda, onde as pessoas interagem com as marcas e onde o fazem passando por experiências significativas e com interação social. O conceito de *Marketing-At-Retail* resulta de que o *marketer* deve reconhecer como e quanto as lojas e os pontos de venda se transformam numa dimensão dominante da experiência dos consumidores relativamente às marcas:

- os pontos de venda têm um impacte mais importante e imediato sobre as pessoas do que os *mass media*;
- o retalho está a fundir-se com os *media*, resultando em pontos de venda com uma forte componente digital, de que são exemplo as redes de *Digital Signage*;
- o retalho é cada vez mais relevante para as estratégias de marca, ultrapassando a abordagem tradicional

centrada exclusivamente nos *mass media* – o retalho é agora central, também deste ponto de vista;
- as interações mais importantes entre consumidores e marcas ocorrem nas lojas de retalho.

Os canais de *media* estão a fragmentar-se cada vez mais, o que tem levado a um interesse crescente em levar a mensagem publicitária para dentro das lojas. [BURKE 2009] sustenta que entre 30% a 40% das decisões sobre categorias de produtos e marcas são tomadas no ponto de venda, e que há muitas oportunidades (é decisivo) melhorar a aí a comunicação. As marcas e os retalhistas cada vez estão mais convencidos de que o marketing *in-store* afeta significativamente o comportamento de compra, o que tem conduzido a cada vez maior enfoque – e despesa – em *shopper*-marketing e atividades de marketing na loja.

Sabe-se que hoje as lojas de retalho incluem diversos componentes de *media*, canais de comunicação para as marcas chegarem aos consumidores, e pessoas, vendedores que representam as marcas e as lojas junto dos consumidores.

O facto de o ponto de venda ser a ligação principal entre marcas e consumidores confere ao *Marketing-at-Retail* vantagem sobre outras componentes de marketing [LILENWALL et al, 2008]. O desafio do *Marketing-At-Retail* é ultrapassar o conceito de que apenas constitui um conjunto de táticas de *merchandising* enquadrado na estratégia de uma marca, e tornar-se numa dimensão maior do marketing moderno, em que os *marketers* compreendam a relevância do retalho e dele tirem o maior partido. Para isso recomenda-se [FAM et al. 2010]:

- coordenar bem a a promoção *in-store* e a publicidade baseada nos *mass media*;
- coordenar eficazmente todos os *media* utilizados;
- planear cuidadosamente as promoções;
- tirar partido da experiência de promoções passadas;
- desenvolver previsões de procura mais rigorosas;
- garantir disponibilidade de *stocks* nos períodos promocionais;
- apresentar sinalizações criativas das iniciativas promocionais (posters e/ou meios digitais).

É este contexto, em que as lojas de retalho são consideradas o elemento central do marketing na óptica do consumidor, e a possibilidade de tirar partido da fusão gradual entre o ponto de venda e o digital, que potencia as redes de *Digital Signage*.

2 Digital Signage

Tal como na maioria das restantes áreas funcionais de numa empresa, as tecnologias da informação e comunicação (TIC) trouxeram uma série de inovações e novas possibilidades ao marketing. As TIC permitem chegar com mais relevância aos clientes mais importantes, estabelecendo um canal de comunicação privilegiado, com alto valor e com impacte muito real no desenvolvimento dos negócios. Acresce que na publicidade no ponto de venda a oportunidade final antes da compra, de comunicação entre marca e consumidor, o imediatismo, o dinamismo e a versatilidade do digital tem o poder de introduzir profundas alterações na relação das marcas e produtos com os consumidores.

O *Digital Signage* não é mais do que a materialização dessa relação entre o poder do digital e o poder do ponto de venda. A tradução literal de *Digital Signage*, "sinalética digital", não faz efetivamente justiça ao conceito, porquanto "sinalética" induz um sentido de comunicação estática que é precisamente oposto ao dinamismo que caracteriza o *Digital Signage*. O *Digital Signage* pode ser definido como o conjunto de meios digitais instalados nos pontos de venda, geridos centralmente e passíveis de transmitir publicidade seletiva, informação e entretenimento. [FROST & SULLIVAN 2005] acrescentam que normalmente estes se associam a modelos de negócio baseados na publicidade e no *merchandising*.

A comunicação digital no ponto de venda apresenta várias vantagens, desde logo porque nenhum outro meio pode competir com a vantagem de estar tão próximo do produto, no lugar em que se tomam 70% das decisões de compra e se faz a opção entre concorrentes [POPAI, 2003][1]. Este número, aliado ao facto de que a grande maioria dos consumidores preferir ir à loja a comprar *on line* [Carmona, 2010], sinaliza a importância de uma atuação eficaz do marketing no ponto de venda, que o *Digital Signage* potencia. Por outro lado, a capacidade de em tempo real alterar mensagens, preços e promoções oferece a *trade marketeers* uma ferramenta de grande valor para o cumprimento dos respectivos objetivos comerciais. No entanto, o *Digital Signage* partilha a atenção com outras formas de comunicação dentro de loja, o que dificulta a comunicação com o cliente. Nesse aspeto, o *Digital Signage*, pelo uso que faz de conteúdos com movimento, demonstrou já a sua eficácia: uma imagem em movimento capta até sete vezes mais a atenção do *shopper* (POPAI, 2006).

Para além de publicidade, o *Digital Signage* pode ainda veicular conteúdos com grande dinamismo de informação e entretenimento. Projetos mais recentes, multimodais, acrescentam conteúdos reativos, interatividade tátil, senhas de atendimento digitais, jogos via SMS, som direcional e usam até o olfato para contactar mais eficazmente com o *shopper*.

As empresas que melhor souberem capitalizar nestas novas oportunidades são aquelas que conseguirão melhor sobreviver e desenvolver-se no presente e futuro. Aquelas que não forem capazes de explorar esta aproximação ao consumidor, permitida pelas tecnologias digitais, estarão inevitavelmente condenadas a competir num mercado saturado e de baixa rendibilidade.

A [Figura 2.1] representa o funcionamento de uma rede de *Digital Signage*[2]. O desenvolvimento tecnológico dos anos mais recentes tem potenciado a construção eficiente de sistemas de *Digital Signage*, ao ponto de permitir o controlo centralizado de um *display* específico dentro de uma loja de retalho.

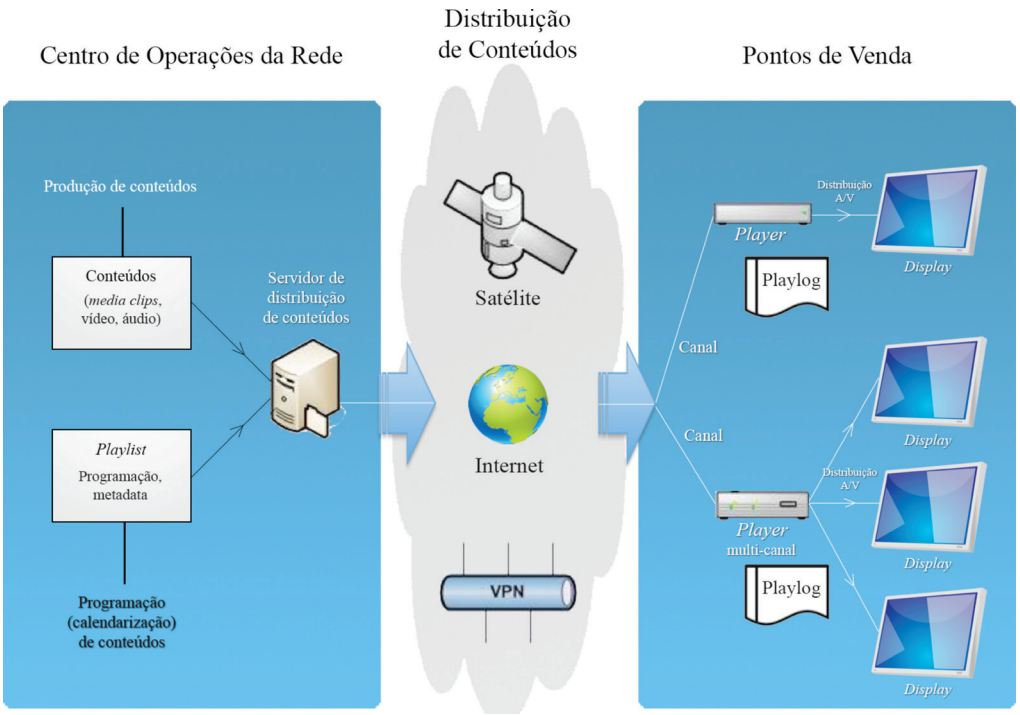


Figura 2.1 – Representação da rede de *Digital Signage*

1 - A POPAI – Associação Portuguesa de Marketing-At-Retail é uma associação dedicada ao desenvolvimento do Marketing no Ponto de Venda, de forma a beneficiar os consumidores (*shoppers*) gerar os melhores resultados para os associados do retalho, indústria e empresas de serviços, a dotar agências e fornecedores especializados com as melhores técnicas e ferramentas atualizadas e a promover os negócios do sector e garantir a melhor prática e ética da entidade. É um dos 1700 membros da POPAI – *The Global Association for Marketing at Retail*, que opera em 47 países.

2 - Adaptado de [POPAI 2005]

O sistema envolve a produção de conteúdos digitalizados – *digital media*, vídeo, áudio – e a sua programação, através de criação de *playlists*. Conteúdos e *playlists* são transferidos para os pontos de venda, onde *players* exibem, de acordo coma as *playlists*, os conteúdos nos *displays* e nos momentos programados.

O *Digital Signage* apresenta algumas vantagens sobre outros meios, como a televisão e a rádio, os *outdoors*, ou a imprensa:

- é a melhor forma de atingir os consumidores diretamente no ponto de venda/ponto da decisão de compra, enquanto que nos casos da TV, rádio e jornais existe sempre distância física e temporal entre a publicidade e o produto;
- comunica com os consumidores que estão prontos a comprar. Tem-se tornado cada vez mais direcionável para consumidores específicos, atendendo a que cada vez mais há meios tecnológicos para medir e processar informação sobre os consumidores *in-store*;
- os conteúdos de *Digital Signage* podem-se adaptar em função de critérios de padrão de compra demográficos, e de interesses regionais e locais;
- as audiências de *Digital Signage* estão prontas a agir, enquanto que as audiências de outros meios são somente consumidores potenciais;
- os anúncios no *Digital Signage* são mais facilmente reconhecidos e retidos do que em qualquer outro meio de publicidade tradicional;
- é mais fácil determinar as despesas no *Digital Signage* e relacioná-las com o *uplifting* de vendas.

O *Digital Signage* tem vantagem sobre a publicidade estática (*outdoors*, por exemplo), na medida em que proporciona exponencialmente mais anúncios publicitários no mesmo espaço. Por outro lado, os conteúdos de *Digital Signage* podem ser vídeo e *media* digital com movimento, e consequente ter maior impacte.

Os espetadores da televisão tendem a considerar os intervalos para publicidade como interrupções desnecessárias – muitos espetadores de televisão digital usam já funções que lhes permitem evitar ver os anúncios publicitários entre os programas que gravam. Pelo contrário, os consumidores no ponto de venda reagem mais positivamente aos conteúdos do *Digital Signage*, quando estes apresentam informação oportuna e relevante, que os ajuda a tomar as decisões de compra mais acertadas. Normalmente os anúncios publicitários na rádio e na TV não são específicos e completos quanto à informação que prestam sobre o produto que anunciam, enquanto que no *Digital Signage* são muito informativos e difíceis de ignorar.

Normalmente os anúncios publicados nos jornais são vistos apenas uma vez por dia (especialmente de manhã), enquanto que o *Digital Signage* passa anúncios publicitários continuamente e com maior frequência. Outra vantagem do *Digital Signage* é que é possível dirigir os conteúdos sobre produtos específicos, para segmentos específicos, e anunciá-los em momentos específicos. Relativamente aos jornais, o *Digital Signage* torna-se, também, mais persuasivo, pela sua capacidade de usar o vídeo, e mais flexível, na medida em que os anúncios podem ser adaptados a segmentos e subsegmentos específicos. Não há dúvida, igualmente, de que o *Digital Signage* tem vantagem de custo sobre os jornais: o CPM (custo/mês) do *Digital Signage* é mais baixo, ao mesmo tempo que tem potencialmente maior impacte e capacidade de atingir determinados segmentos.

Muitas lojas de retalho ainda usam anúncios em suporte DVD (ou tecnologia semelhante), o que representa uma desvantagem relativamente ao *Digital Signage*, uma vez que os conteúdos são desatualizados rapidamente e distraem os funcionários de loja. O *Digital Signage* tem mais vantagens sobre estes meios, pois proporciona à loja de retalho potencial de geração de receitas ao vender um canal publicitário *in-store*, por um lado e, por outro, pode ser gerido centralmente, à distância, e em boa parte automatizado, enquanto que os DVD exigem tempo aos funcionários para serem trocados ou postos a passar durante o atendimento.

A [tabela 2.1] compara o *Digital Signage* com os outros meios de publicidade e promoção. A acrescentar a esta tabela, nunca é demais destacar a capacidade que o *Digital Signage* proporciona de se poder medir com maior facilidade parâmetros relevantes para o Marketing. Neste aspeto, atualmente ocorrem melhorias significativas na capacidade de medir, o que conduzirá a melhor *targeting*, à utilização mais eficiente da comunicação e à melhor aplicação de cada euro despendido em marketing e publicidade. Entre as áreas críticas que mais importa medir estão: a rendibilidade do consumidor, isto é, a contribuição que cada consumidor dá para as receitas e lucros de produtores e retalhistas; a avaliação do valor económico das marcas e do papel do marketing na geração de valor para as marcas; e a análise da resposta dos consumidores aos estímulos do marketing, ou seja, a avaliação da contribuição económica do marketing tático dirigido aos consumidores individuais, em que se incluem cupões e *displays in-store*, para a formação das receitas, quer como componentes isolados de marketing, quer integrados no marketing global das marcas.

Tabela 2.1– Comparação de diversos meios de publicidade

Característica	Digital signage	TV e rádio	Suportes DVD in-store	Jornais e revistas	Media impressa (outdoors, banners, posters)
Localização	No ponto de venda	Variável	No ponto de venda	Fixa	No ponto de venda
Atualização de conteúdos	Via Internet, intranet, dispositivos USB	Sem controlo	Substituição dos media	Sem controlo	Substituição e gestão de todos os media
Calendarização de conteúdos	Sim	Não	Não	Não	Não
Ajustamento dos conteúdos em função da audiência	Sim	Sim	Não	Não	Não
Vídeo em direto	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Adição de texto sobre conteúdos	Sim	Não	Não	Não	Não
Frequência de atualização	5 minutos	Não	30 min. – 2 hrs	Não	1 hora - meses
Autonomia do meio	Sim	Sim	Não	Sim	Não

Ninguém controla tanta informação como os retalhistas; é possível, certamente, aumentar a sua influência sobre a forma como as marcas atingem os consumidores alavancando na informação recolhida nos pontos de venda. Mais uma vez, também desta perspetiva o *Digital Signage* aporta uma vantagem muito significativa, promovendo simultaneamente uma cultura orientada à medição e ao desempenho.

As melhores estimativas para o mercado de *Digital Signage* em 2008 apontavam para um crescimento global anual de 26,52% (volume de *media players* dedicados a DS), segundo um estudo da Frost & Sullivan [2005]. Três anos mais tarde, pôde-se constatar um crescimento mais acentuado – 40% em 2010 – e a estimativa revista para os próximos anos é de 35% de crescimento anual. Em 2015 deverá haver cerca de 10 milhões de *media players* a explorar 22 milhões de canais. Em valor, o mesmo estudo previa que o volume de despesa em publicidade baseada em redes de *Digital Signage* pudesse atingir 3,7 mil milhões de dólares em 2011, a uma crescimento global anual de 67,12%.

É claro, portanto, que o mercado do *Digital Signage* está a crescer a um ritmo maior do que o que se antecipava. Por sectores de atividade, o *Digital Signage* está mais implantado nos transportes, na comunicação corporativa

e no retalho, com tendência para crescer globalmente, atendendo às oportunidades globais resultantes do desenvolvimento infraestrutural (transportes, edifícios) de países como China, Índia e Singapura. Todavia, há sectores que começam a adotar o *Digital Signage* de modo significativo, como o turismo e os serviços de saúde. Todos estes sectores têm em comum o facto de atingirem facilmente audiências enormes. Avalos [2011] atribui o potencial de crescimento do *Digital Signage* não só ao crescimento esperado destas audiências, mas também a que:

- o *Digital Signage* está a resultar bem num mercado de *media* que é agora mais fragmentado. Foi atrás referido, justamente, que os meios tradicionais de media revelam atualmente fraquezas relativas, que o *Digital Signage* ultrapassa com a sua capacidade de atingir grandes audiências, de modo seletivo, e onde realmente importa estar: no ponto de venda, onde o consumidor toma as suas decisões de compra. A este aspeto, acresce o facto de que as marcas, através do *Digital Signage*, podem proporcionar experiências de maior interação com os consumidores;
- o crescente desempenho e eficiência de custos do *Digital Signage* é uma realidade. Os custos de instalação de uma rede de *Digital Signage* baixaram consideravelmente nos últimos anos, por um lado e, por outro, a capacidade de atingir com mais probabilidade o segmento alvo de consumidores torna o custo por contato cada vez mais baixo. A evolução tecnológica, que permite a utilização de conteúdos de vídeo mais sofisticados, a capacidade de gestão remota e centralizada, menores custos energéticos e a capacidade de medir já anteriormente mencionada, tornam o *Digital Signage* cada vez mais atraente para os *marketers*.

O relatório da Frost & Sullivan [2005] sobre *Digital Signage* acrescenta uma análise sobre os factores que são os verdadeiros *drivers* do crescimento deste mercado, estabelecendo um *ranking* onde se destaca, como mais importante, o "fim" dos *mass media* [Tabela 2.2].

	1 a 2 anos	3 a 4 anos	5 a 7 anos
1 Eclipse dos *Mass Media* cria uma oportunidade para o DS			

Tabela 2.2 – *Drivers* do mercado de *Digital Signage* 2005-2011

Decorridos os seis anos a que respeitava a previsão da tabela anterior, pode–se aceitar os *drivers* referidos, mas eventualmente com um *ranking* corrigido, para o que são necessários novos estudos. Não parecem restar dúvidas, no entanto, sobre o facto de que o *Digital Signage* oferece, neste momento, das melhores propostas de valor entre todos os *media* que o Marketing pode usar.

3 *Digital Signage* E *Couponing*

Nos pontos de venda do retalho, especialmente do grande retalho, existe uma oportunidade de combinar o *Digital Signage* com a emissão de cupões *in-store*. Cupões e vales de desconto são uma via promocional popular, que atribui ao cliente um título de crédito, reembolsável no ato de pagamento. Pode estar associado ao produto – dentro ou fora da embalagem, ou pode ser difundido através da imprensa, mailing, e, mais recentemente, através de meios digitais. Os cupões proporcionam a vantagem de manter o preço inalterado, ao mesmo tempo que a marca controla o volume de produto promovido, bem como o valor das ofertas correspondentes. São uma forma atrativa para estimular a compra por parte de consumidores sensíveis ao preço e para aumentar o volume global de vendas [McCALL 2009]. No retalho, as marcas procuram usar

cupões para estimular rendibilidade de curto prazo, e provocar os consumidores para mudar de marca ou experimentar a sua marca [BARAT et al. 2005].

Os cupões têm, ainda, a vantagem de serem facilmente percepcionados pelos potenciais compradores, mas para que isso suceda é importante que tenham visibilidade (quando colados a produtos em prateleiras de loja com pouca circulação revelam-se ineficazes) [LENDREVIE et al. 2010]. Porém, os consumidores revelam comportamentos diferentes quando se trata de reagir a cupões, desde os que não são sensíveis a resgatá-los, até aos que lhes reagem; esta reação pode ser imediata (resgates instantâneos) ou atrasada no tempo, gerando também efeitos diferentes às marcas e aos retalhistas [COKER 2010].

O recurso a cupões e descontos como técnica promocional faz parte da cultura de países como os EUA ou a Inglaterra, mas tem relativamente pouca importância noutros países – mesmo em Portugal não há uma verdadeira cultura de cupões. Apenas nos EUA, em 2009 houve cerca de 367 mil milhões de cupões distribuídos [SPIEKERMANN et al. 2011], com tendência de crescimento. Em valor, dados de 2004 já sinalizavam cerca de três mil milhões de dólares de poupanças pelos consumidores graças a cupões emitidos [CHATEERJEE 2007]. Apesar da despesa realizada em campanhas promocionais baseadas em emissão de cupões, a taxa de resgate de cupões é inferior a 1% [SPIEKERMANN et al. 2011].

Não só o valor do cupão é variável decisiva para o sucesso de uma campanha promocional de cupões e para as marcas preverem o comportamento do consumidor, mas também a duração da campanha e o tempo que os consumidores levam a resgatar os cupões. Entre 1996 e 2000 os consumidores levavam uma média de 5,5 meses a resgatar um cupão; de 2001 a 2006 este período aumentou para 6,5 meses (quase mais 20% de tempo), com efeitos no desempenho das campanhas [MEYERS 2008].

Durante vários anos tem sido preocupação das marcas e da investigação nesta área do marketing medir os efeitos da emissão de cupões, procurando compreender aspetos como o impacte da dimensão do valor do cupão, o efeito em termos de publicidade à marca que o próprio cupão oferece, a proximidade do consumidor ao local de resgate, a duração da campanha, a inclinação do consumidor em aderir a esta via promocional, entre outros. Por exemplo, o género é também uma variável interessante. Atribui-se a utilização de cupões mais às mulheres e menos aos homens, que seriam compradores de apenas algumas categorias de produtos, e estudos recentes confirmam essa convicção, embora os homens sejam compradores muito significativos do retalho (mesmo de produtos de mercearia, pro exemplo) e adiram muito fortemente a cartões de fidelização de retalhistas [HARMON 2003]. Outro aspeto relevante é a forma como se apresenta o valor do desconto: em valor absoluto versus em percentagem do preço [SCHEER 2010]. A eficácia das duas abordagens está sobretudo relacionada com o rendimento disponível dos consumidores. Quando o orçamento disponível é elevado, a percentagem é mais eficaz, e, quando é mais baixo, funciona melhor a indicação do desconto em valor absoluto. Estas conclusões devem levar as marcas e retalhistas a ser mais seletivos na segmentação e no *targeting* das campanhas, para atingir maior eficácia.

A eficácia dos cupões tem sido, assim, tópico de discussão ao longo de anos, e de tentativas de modelização, susceptível de proporcionar medidas e previsões dos efeitos de campanhas de cupões no volume de vendas, quota de mercado e rendibilidade [SILVA_RISSO et al. 2004]. MEYERS [2008] apresenta conclusões muito interessantes baseadas num estudo sobre campanhas de cupões ao longo de 20 anos, que põem em causa algumas convicções dos *marketers* sobre as promoções baseadas em cupões:

- *Um prazo de expiração curto induz vendas imediatas* – aparentemente, pelo contrário, os consumidores precisam de mais tempo; um prazo demasiado curto compromete o resgate dos cupões mais do que o valor acrescido que é gerado.

- *Maior valor do desconto conduz a maior taxa de resgate* – o valor, por si só, não é suficiente para provocar este efeito. O resgate máximo resulta da melhor combinação (*sweet spot*) entre valor e prazo de expiração.
- *Dirigir ofertas de cupões aos compradores mais fidelizados de marcas concorrentes gera o melhor retorno do esforço promocional de uma campanha* – há evidência de que compradores de marcas concorrentes de fidelização fraca ou moderada são mais suscetíveis de mudar e de o fazer até por um valor baixo de cupão .
- *Os compradores atuais de um produto não precisam de prazos longos de expiração para resgatarem os seus cupões* – para garantir mais de 2/3 de resgates potenciais, os prazos devem ser de pelo menos 6 meses e, para certas categorias de produtos (por exemplo, produtos de beleza e cuidados da pele), de entre 10 a 12 meses.
- *Os cupões relativos a produtos comprados com frequência são resgatados rapidamente, pelo que expirações inferiores a 6 meses são suficientes* – mesmo nestes casos, há evidência de que campanhas com expirações inferiores a 6 meses têm menos de metade dos resgates de expirações mais longas.
- *Os atuais consumidores de uma marca e os da concorrência precisam do mesmo valor de cupão para se sentirem motivados a resgatá-lo* – em qualquer categoria de produto os atuais consumidores da marca requerem menos valor do que os de marcas concorrentes (tipicamente menos 40% de valor).

Não há dúvida de que numa campanha de cupões a expiração tem um efeito significativo na taxa de resgate. Não necessariamente em acordo com as conclusões acima listadas, e devido ao receio de perder a oportunidade de usar o cupão, a maioria das pessoas tende a usá-lo relativamente cedo no período da campanha, registando-se um novo, mas pequeno, pico próximo do seu final [SPIEKERMANN et al. 2011], facto que tem sido importante para a previsão de *stocks* e custos das campanhas. Parece não existir, assim, consenso sobre os efeitos dos cupões. Em qualquer caso, estas conclusões sugerem alguns cuidados na utilização de campanhas promocionais com cupões – mais paciência, expirações mais longas, melhor *targeting* e otimização do valor dos cupões.

O mercado, porém, está a mudar: os consumidores são inundados por uma diversidade enorme de cupões e têm uma vida agitada, compram cada vez mais em múltiplos canais (e nem sempre apreciam os cupões). Atualmente, os cupões *instore* estão a ganhar terreno, assim como os cupões emitidos por meios digitais (Internet, telemóveis). Na Internet há anos que são emitidos cupões, essencialmente sob a forma de "códigos promocionais", que já fazem parte da experiência de compra dos consumidores *on line*. O resgate de cupões *on line* difere substancialmente do resgate no retalho tradicional: o resgate *off line* é da iniciativa do próprio consumidor, enquanto que na Internet o consumidor é estimulado a inserir o código promocional no processo de *checkout* da compra. Este facto pode influenciar as percepções e comportamento do comprador (por exemplo, levando-o a desistir da compra). OLIVER [2010] argumenta que consequentemente há efeitos negativos junto dos consumidores que não possuem códigos promocionais, e positivos nos outros, o que sugere – também no caso da utilização de cupões *on line* - a necessidade de segmentar melhor o mercado e de campanhas de cupões mais eficazes e corretamente dirigidas aos segmentos.

Ainda na Internet, assiste-se atualmente à emissão de cupões de desconto, resgatáveis *on line* e em lojas de retalho (físicas), inclusivamente através de *websites* especializados, que fazem da emissão de cupões o seu negócio central – dirigidos ao público em geral ou a segmentos de mercado específicos (por exemplo, *Cupon Mom, Coupon Lady On Line* e *Mommy Saves Big* são *websites* dirigidos essencialmente ao público feminino), incidindo em produtos em geral ou em determinadas categorias de produto, e destinados a descontos em compras *on line* e/ou em lojas físicas (neste último caso os cupões devem ser imprimíveis). Entre os *websites* mais populares (sobretudo nos EUA) destacam-se *My Coupons, Coupons, Coupon Chief, Key Code* [Figura 3.1], *Coupon Cabin, Cupon Mom, Retail Me Not,* e *Print Coupons On Line*.

Figura 3.1 – *Website: Keycode*

A disseminação deste tipo de *websites* gera alguma confusão junto dos públicos *on line*, e surgem até referencias *on line* que procuram avaliá-los (por exemplo, *On Line Coupon Services Review*), com base em critérios como a facilidade de utilização, a variedade e volume de cupões, os valores de desconto, o serviço ao utilizador, funcionalidades de pesquisa, oferta de códigos promocionais e de serviços de comparação de preços, entre outros. Um destaque é o *Groupon*, presente em muitos países, inclusivamente em Portugal. O valor desta empresa é enorme, o que foi sinalizado pelo interesse da Google em adquiri-la por cerca de 6 mil milhões de dólares em 2010. Incontornável é o facto de que há vários anos estes *websites* têm vindo a fazer cada vez mais parte da vida das pessoas, multiplicando-se na Internet e, mais recentemente, em redes sociais como o Facebook [Figura 3.2]. As marcas e os retalhistas não podem ignorar esta realidade e o impacte que tem no comportamento de compra e tomada de decisão dos consumidores.

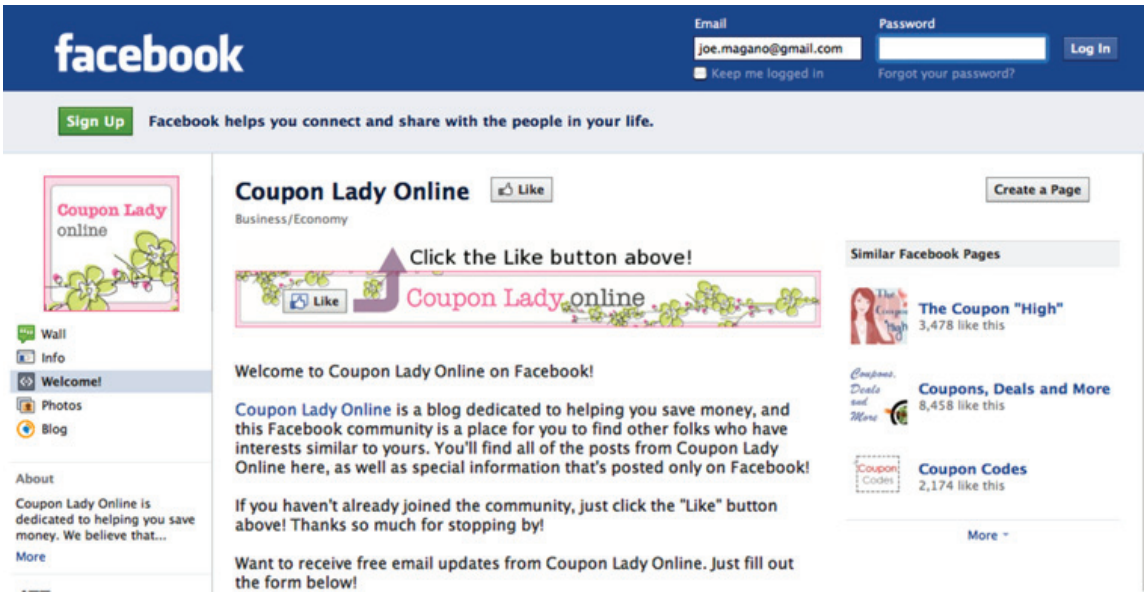


Figura 3.2 – *Coupon Lady* no Facebook

No retalho, uma via seguida por muitas lojas é a de procurar fidelizar os clientes com base em cartões que conferem descontos e outras promoções - um caso de sucesso em Portugal é o do Continente, que associa ao cartão descontos a acumulação de valor para descontos em próximas compras e cupões. Os programas de desconto baseados em cartões de fidelização de retalhistas apresentam uma diferença em relação aos cupões: podem ser dirigidos a segmentos específicos (em especial aos consumidores mais inclinados a aderir aos descontos) [McCALL 2009].

A combinação de programas de descontos com base na fidelização à loja com promoções baseadas em cupões, emitidos *in-store* e/ou através da Internet ou de outros meios de comunicação digital abre possibilidades e gera efeitos vale a pena estudar num futuro próximo. O facto de se reconhecer a maior eficácia dos cupões e vales de desconto emitidos *in-store* relativamente a cupões emitidos *on line* ou difundidos através de meios convencionais (correio, por exemplo), leva a que as lojas de retalho cada vez invistam neste meio, procurando associá-lo, também, a iniciativas que proporcionem ao cliente uma melhor experiência *in-store*.

4 UM CASO PRÁTICO: *DIGITAL SIGNAGE IN-STORE*

Associada ao *Digital Signage*, a emissão de vales de desconto *in-store* tem sido o enfoque da Xarevision, empresa portuguesa que surgiu em 2006 enfocada no segmento dos *new media*. O objetivo da criação desta startup era o de vir a liderar o segmento de *Digital Signage* em Portugal, explorando a maior e mais distribuída rede nacional de publicidade interativa *indoor* e proporcionando aos seus clientes um conjunto inovador e competitivo de soluções, serviços e tecnologias. A Xarevision posiciona-se na cadeia de valor da atividade publicitária, como detentora de um meio publicitário inovador, pela sua capacidade de seleção dos alvos e audiometria, pela flexibilidade e dinamismo de conteúdos, e pelas características interativas e pró-ativas da sua oferta.

O investimento publicitário é normalmente aplicado em cinco meios: a televisão, a rádio, a imprensa, o exterior e o cinema. Em Portugal, em 2006, observava-se a evolução do investimento publicitário em Portugal traduzida pela [Figura 4.1].

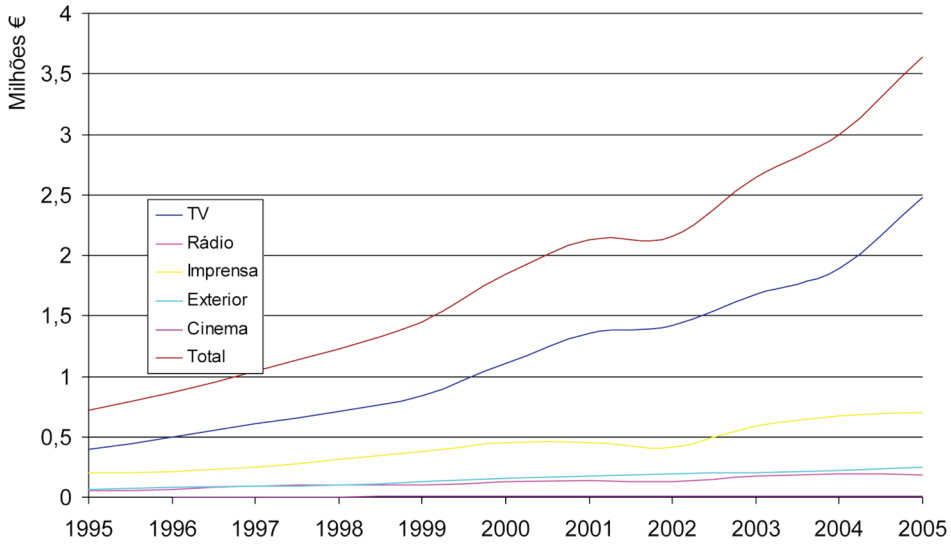


Figura 4.1 - Evolução do investimento publicitário em Portugal
Fonte: Marktest /APAN. N.D.: não disponível.

Uma outra forma de apresentação da estrutura dos investimentos publicitários [Figura 4.2], mais apropriada ao enquadramento do *Digital Signage*, é a definição de um segmento "fora-de-casa", que agrega a rádio, a publicidade de exterior, o cinema e alguns *new media*. Foi este o segmento publicitário identificado como mercado alvo da Xarevision.

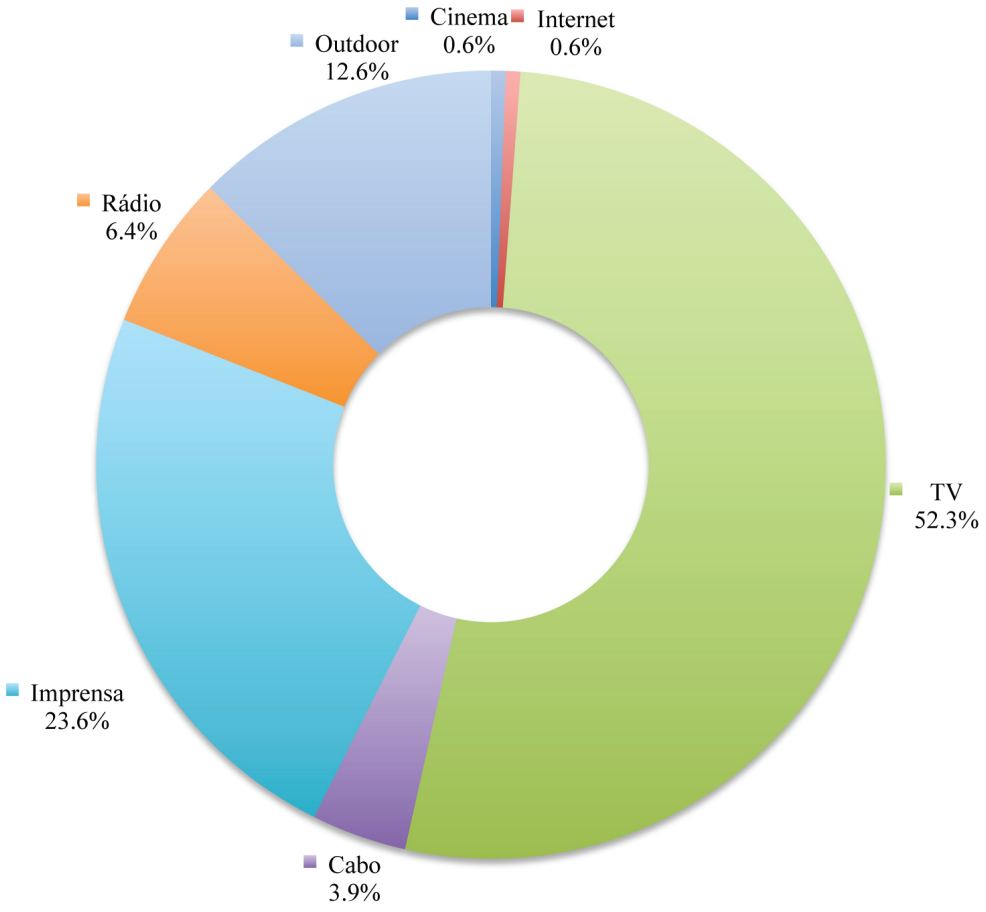


Figura 4.2 – Estrutura do mercado publicitário de Portugal em 2005

Segundo um estudo da Frost & Sullivan [2005], o mercado norte-americano associado ao *Digital Signage*, que em 2004 valeu 102,5 milhões de dólares, valeria até 2011, 3,7 mil milhões de dólares (correspondendo a um crescimento médio de 67.12%). Tanto a Frost & Sullivan, como a Forrester Research e a Infotrends/Cap Ventures (a última previa 2,35 mil milhões de dólares de vendas em 2009), classificaram como explosivas as taxas de crescimento desta indústria (que se engloba no sector genericamente descrito por *new media*). Estudos como o da Veronis Suhler Stevenson, avaliaram o crescimento da publicidade fora-de-casa em 2006 em 7,9% e previam um crescimento de 6,7% em 2007. Por seu lado, a previsão de crescimento da Price-Waterhouse-Coopers para 2007, para o mesmo grupo, era de 7,9%. Em Portugal, os dados de 2005 revelavam um crescimento de 6,1%, mais uma vez confirmando que, embora em menor volume, o mercado português apresentava um ritmo semelhante, com boa receptividade a este tipo de inovação.

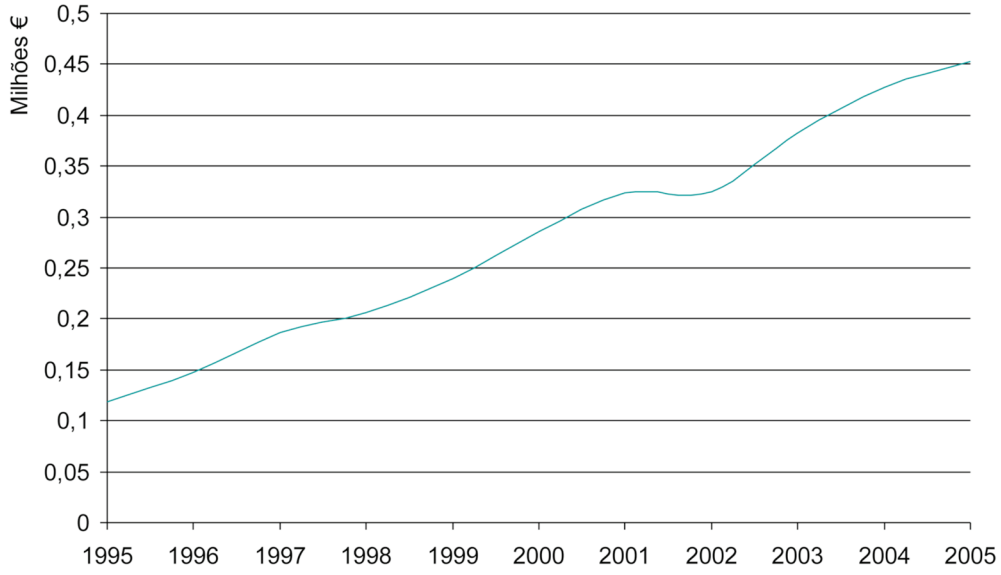


Figura 4.3 – Evolução do investimento do sector fora-de-casa em Portugal

Dentro do sector fora-de-casa, a Veronis Suhler Stevenson previa para os meios ditos "alternativos", como o *Digital Signage*, um crescimento de 31,6%. A pressão e saturação publicitárias têm levado anunciantes e agências a procurar diversificar os veículos para a sua mensagem, no sentido de aumentar o seu impacte e de os melhor orientarem ao alvo escolhido. Os meios de comunicação de massas, quase por definição, não são compatíveis com este tipo de paradigma. Assistia-se, então como hoje, à procura permanente pelo veículo publicitário mais orientado e marcante, que reunisse mais hipóteses de passar a mensagem certa à pessoa certa. A síntese de fala, a utilização redes pessoais sem fios, a utilização de *avatars*, ou qualquer tecnologia que tornasse o meio mais criativo e eficaz (tecnologias dominadas pela Xarevision), merecia a atenção da indústria e de anunciantes.

Outras mudanças que se observavam na altura - a continuação da descida de preços e a generalização de plasmas, LCD, ecrãs holográficos e projetores, tecnologias de informação, a generalização da comunicação sem fios (pessoal, local, urbana ou global) e a desvalorização dos canais convencionais de publicidade, com o subsequente re-direcionamento do investimento publicitário - eram muito positivas para a evolução do modelo de negócio da Xarevision, como se viria a constatar.

Após um período de atividade centrada em projetos de *corporate TV*, que permitiram gerar *cash flow* e colocar a empresa no mapa dos fornecedores nacionais de *new media*, em 2008 a Xarevision teve a oportunidade de desenvolver um novo projeto no âmbito do grande retalho.

Uma conjuntura recessiva como aquela que se vive desde 2008 exige dos meios de comunicação e publicidade uma resposta adequada que passa por comunicar e influenciar de forma mais eficaz, seletiva e eficiente. O projeto "Comunicação Digital Loja", dirigida à rede de hipermercados Continente, respondia a esse paradigma, permitindo de forma superior a disputa no ponto de venda desses momentos únicos de atenção conquistados ao consumidor. A Xarevision associou ao projeto a sua capacidade de interatividade, articulação de vários suportes, ligação a sistemas de atendimento e de gestão de *stocks*, diferenciação geográfica, atualização imediata de conteúdos e preços, angariação e submissão de conteúdos e medições contínuas de audiências por contagem direta - componentes que assegurava com qualidade e implementava e mantinha em operação

com custos extremamente baixos, em função do nível de automação atingido, reduzindo consequentemente a pressão publicitária do projeto e aumentando a credibilidade do meio. O projeto-piloto foi implementado na loja Continente do Gaia Shopping, tendo sumariamente os seguintes objectivos para a Xarevision:

- ganhos de notoriedade e visibilidade, tratando-se de uma loja de retalho com grande impacte público (350 mil clientes/mês);
- efeito demonstrador de pertinência, funcionalidade e fiabilidade das soluções, bem como da capacidade de execução da própria Xarevision (assim construindo um *track record* que viria a facilitar futuros negócios);
- geração de receitas que permitia contribuir significativamente para a sustentabilidade da empresa.
- finalmente, atingido o sucesso do piloto, seria provável contratualizar o *rollout* da solução a todos as 40 lojas Continente no plano nacional.

O projeto-piloto, em loja, caracterizou-se por:

- 51 ecrãs digitais de diversos formatos (7" a 57") dentro da loja - linha de caixas, balcões de atendimento, zonas de lazer, ecrãs de prateleira e quiosques dispensadores de senhas ("tira-vez");
- possibilidade de difusão de conteúdos diferenciados, em cada ponto e nos diferentes suportes;
- aposta em formatos de curta duração (conteúdos), em pontos de permanência;
- custos desde 400 €/quinzena, com CPM inferior a 10€, e 0.30€ por inserção na rede.

No contexto da vertente *Digital Signage*, a Xarevision desenvolveu ainda um conjunto de soluções eficazes ao nível da gestão do atendimento [Figuras 4.4 e 4.5].

Figura 4.4 – Sistema de atendimento na loja Continente (Gaia) Figura

4.5 – *Layouts* – ecrã e senha (filas de espera)

Durante 14 meses, uma média de 350.000 clientes mensais visitaram o Continente Gaia Shopping e a adesão de anunciantes, fornecedores e não fornecedores da Sonae, evidenciou a relevância deste meio. Foi realizado um inquérito a clientes da loja, com o objetivo de avaliar a receptividade ao sistema implementado. Cerca de 95% dos 1027 inquiridos manifestou boa receptividade, a que se podia também associar o sucesso de *brand marketing*, com taxas de retenção efetiva de 40% (por exemplo, relativamente à campanha da Caixa Geral de Depósitos - Caixa Woman, em Outubro de 2008) e de *trade marketing*, com aumentos de vendas que nalguns casos atingiram crescimentos notáveis (por exemplo, a campanha Azeitonas Oliveira da Serra, em Agosto de 2008, registou um aumento de vendas de 427%). A Xarevision analisou sistematicamente o impacte dos meios nas vendas dos anunciantes, nomeadamente com o recurso a serviços especializados da Nielsen, tendo sempre obtido bons resultados, isto é, registos de melhores desempenho nas vendas em consequência da implementação das campanhas de *digital signage*.

A Xarevision estabeleceu contratos com organizações como a Procter & Gamble, a Unicer, a Danone, o Metro do Porto, a STCP, a Casa da Música, a Fundação Serralves, a Câmara Municipal de V. N. de Gaia, o Banco Espírito Santo, a Credifin, e o Teatro Nacional de S. João, entre outras. A [Figura 4.6] representa imagens dos conteúdos exibidos nos ecrãs de loja durante a fase do piloto.

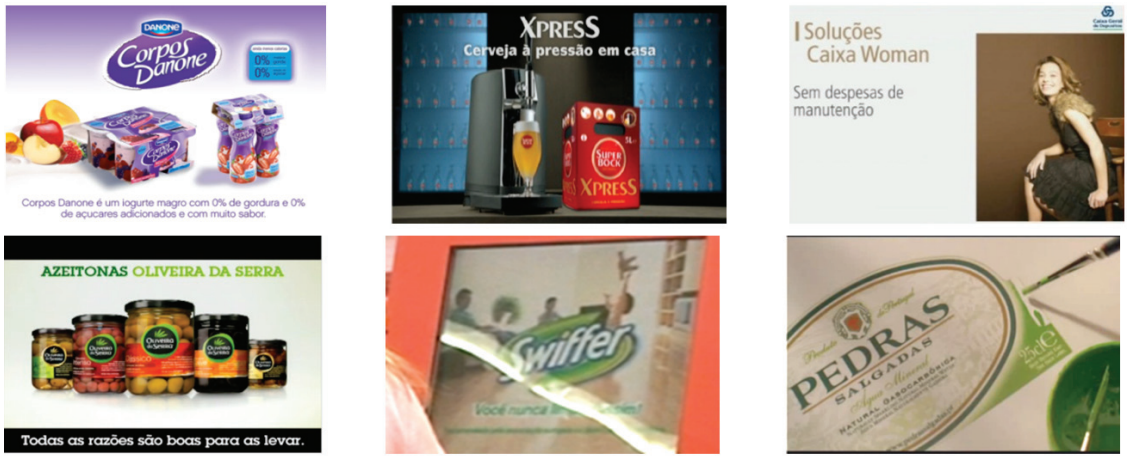


Figura 4.6 - Alguns *spots* exibidos nos ecrãs durante a fase piloto (Gaia)

O sucesso do piloto, no plano técnico, financeiro e no impacte publicitário, levou a que a Xarevision e Sonae Distribuição considerassem a expansão nacional da rede, inicialmente a 12 lojas Continente, a que a Xarevision associou a sua ferramenta de gestão geo-referenciada de conteúdos. O projeto-piloto permitiu-lhe conhecer melhor a realidade das dinâmicas operacionais e comerciais do retalho da grande distribuição, bem como o comportamento de uma série de variáveis, ao nível do investimento, dos custos operacionais, do *pricing* e da eficácia do meio. Este conhecimento foi fundamental para o passo que se seguiu, de expansão do projeto a nível nacional.

De forma a maximizar a eficácia da localização dos ecrãs para o *rollout*, foram realizados alguns estudos de impacte, recorrendo a inquéritos aos clientes. Esses estudos permitiram concluir que os ecrãs com maior impacte junto dos clientes eram os do atendimento (75%), que são também os locais de maior permanência das pessoas, num total de 8 a 10 ecrãs por loja.

O esquema da [Figura 4.7] descreve o posicionamento genérico dos ecrãs de atendimento (alguns duplos) dentro das lojas Continente:

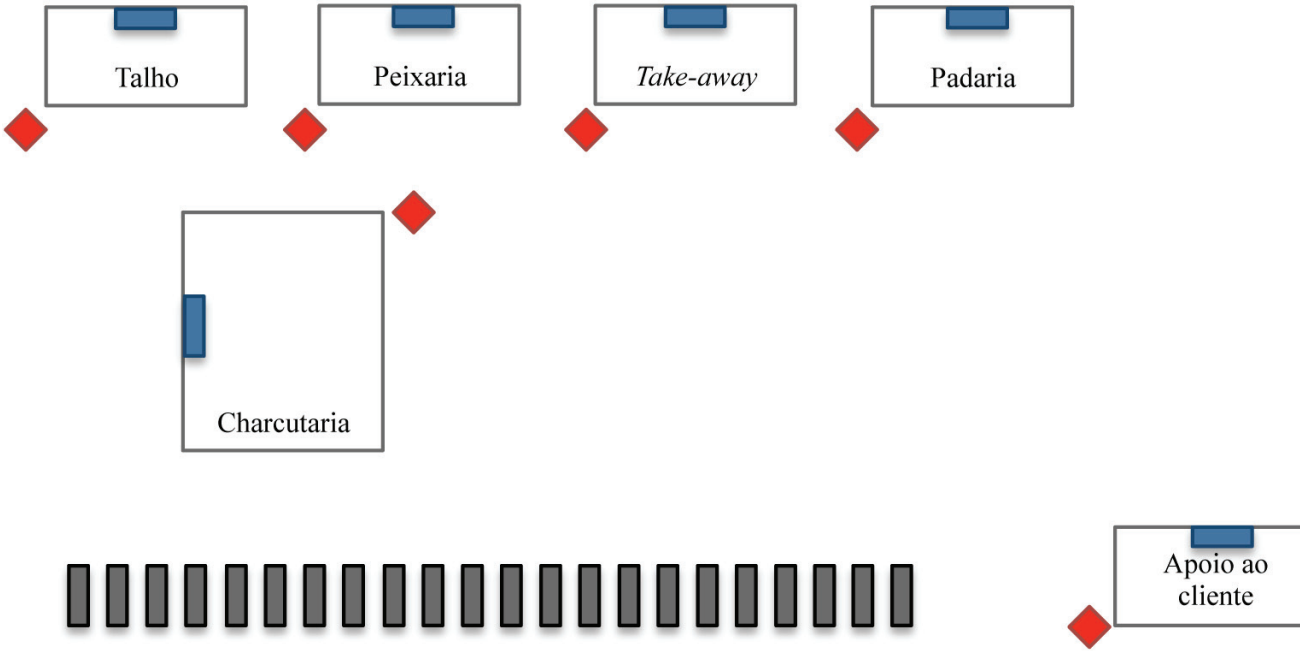


Figura 4.7 - Localização de ecrãs e dispensadores de senhas dentro de loja

O *rollout* abrangeu até à atualidade os 29 principais hipermercados Continente. Estas 29 lojas reúnem uma audiência de cerca de 5,8 milhões de clientes mensais (2,32 milhões de pessoas diferentes), que visitam em média o Continente 2,5 vezes por mês, tornando a rede Xarevision-Continente em um dos meios mais abrangentes e com maior impacte comprovado, perfeitamente a par com os principais canais públicos de televisão, e com a vantagem de estar presente no ponto da decisão de compra. Com a possibilidade de exibição de conteúdos diferenciados em cada loja e em cada ecrã, o canal Xarevision-Continente, permite também apoiar iniciativas locais, facilitando uma melhor integração com a comunidade e PME envolventes.

Embora a abordagem da Xarevision ao marketing no ponto de venda tenha começado com ênfase no *Digital Signage*, e o sistema de gestão de atendimento tivesse sido introduzido no projeto essencialmente com o intuito de complementar a oferta e valorização da proposta de valor da Xarevision aos seus parceiros retalhistas e audiências (*shoppers)*, a verdade é que a emissão de senhas de vez acabou por estar na base de uma das ferramentas de contacto mais poderosas e com maior rendibilidade.

Atualmente, a Xarevision dispensa cerca de 1,8 milhões de senhas de atendimento, todos os meses, para ordenação dos clientes em espera nos vários serviços com atendimento do Continente, sendo que toda a informação estatística é recolhida para otimização do escalonamento de recursos humanos e previsão de movimento em cada serviço, e disponibilizada em tempo real às estruturas de gestão desses serviços.

Cada um dos clientes desses serviços, cerca de 38% do total de transações em caixa, obtém uma ou mais senhas de atendimento sempre que opta por recorrer a um dos serviços de peixaria, talho, *take-away*, charcutaria, padaria ou apoio ao cliente. A impressão destas senhas, por meios totalmente digitais e combinada com todas as capacidades existentes ao nível da gestão de conteúdos nos ecrãs, permitiu à Xarevision considerar igualmente a exploração publicitária de parte do espaço das senhas, tal como evidencia a [Figura 4.8]:

Figura 4.8– Exemplos de comunicação de marca na senha de atendimento

Com efeito, a Xarevision passou a incluir na sua oferta a opção dos seus clientes anunciantes comunicarem via ecrãs e senhas, em simultâneo, permitindo-lhes contratar uma certa percentagem do tempo da programação exibida e uma percentagem das senhas emitidas. O poder de comunicação das senhas, particularmente ao nível do *recall*, tornou-se desde logo notório, mesmo para cenários de comunicação de marca. Por exemplo, uma das primeiras campanhas, da Caixa Geral de Depósitos, evidencia um aumento de cerca de 20% na taxa de recordação, por mera utilização das senhas.

Para além de uma utilização mais convencional enquanto meio de comunicação em loja, a utilização das senhas permitiu ainda conceber um outro veículo comunicacional, de índole mais tática, mais promocional, que é o facto de permitir a disseminação no ponto de venda de vales de desconto imediato, como mostra a [Figura 4.9].

Figura 4.9 - Senhas de atendimento com vales de desconto

Para além de todo o impacte já demonstrado pelas senhas, acrescentou-se então o potencial de fazer mais do que influenciar vendas – com senhas com vales de desconto imediato proporcionou-se às marcas a capacidade de induzir instantaneamente aumentos verdadeiramente significativos nas vendas. De inúmeras campanhas já realizadas com vales de desconto, raramente o aumento de vendas ficou abaixo de um acréscimo de 30

pontos percentuais, mas frequentemente atinge os 100, 400 - e até num caso, 2700 pontos percentuais, isto é, 27x mais! (campanha do detergente lava-loiça Sun).

Segundo um estudo [GfK/POPAI Portugal 2009] de todos os meios promocionais em loja, a descida promocional de preço é aquele que impacta mais nas vendas, seguido de mecanismos de desconto imediato. Naturalmente, qualquer uma destas ferramentas de venda é manifestamente muitíssimo mais eficaz do que qualquer outro meio de comunicação em loja. Não é assim de estranhar que a possibilidade de emitir centenas de milhares de descontos imediatos dentro das maiores superfícies de retalho em Portugal se tenha tornado o principal motor de geração de receitas da Xarevision.

É normal e previsível a pressão do mercado para absorver vantagens competitivas dos concorrentes. Quem lidera a inovação num determinado sector acaba por sofrê-la de forma intensa e permanente. Neste contexto, a Xarevision tem mantido sempre uma enorme preocupação por antecipar dinâmicas do mercado e do sector da publicidade, e consequentemente equacionar novas soluções, tão inovadoras quanto possível, com valor acrescentado para os seus clientes e para gerar mais receitas no futuro. Foi esta a atitude que acompanhou a Xarevision desde a sua criação, mesmo nos primeiros tempos, com abordagens tentativas e experimentais de modelos de negócio que, não tendo sido propriamente bem sucedidos, proporcionaram ganhos de conhecimento técnico e de marketing e publicidade, em que capitalizaria na experiência de *Digital Signage AT-Retail* com o MCH.

A necessidade de inovação contínua, que se deve traduzir em mais e inovadores canais de geração potencial de receitas, a Xarevision desenvolveu em 2011 outro mecanismo, que embora se insira na lógica dos descontos imediatos como os dos vales de desconto emitidos dentro das lojas Continente, permite estender o seu alcance até pontos bem no exterior da loja física. Trata-se de uma ferramenta de emissão e atribuição de vales assente nas redes sociais [Figura 4.10], extraindo do conjunto dos dois canais enormes sinergias, tão inovadoras quanto, esperase, eficazes na promoção de vendas aos seus clientes. Os efeitos destea aposta só poderão ser analisados mais tarde.

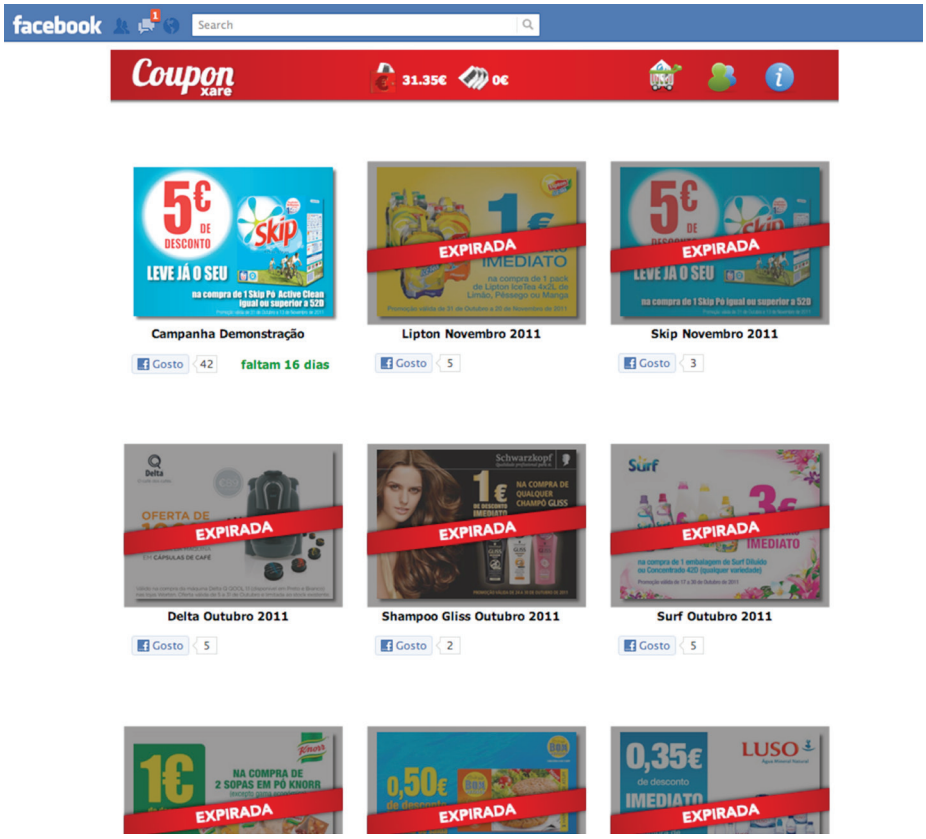


Figura 4.10 – Coupon Xare: a Xarevision no Facebook

Do ponto de vista empresarial, a Xarevision mantém a ambição de crescer mais em Portugal e, consolidada a sua presença no sector do marketing e publicidade, internacionalizar o seu modelo empresarial em mercados com semelhanças culturais, no plano do consumo, com o nacional.

5 Conclusão

O texto argumenta pela oportunidade em aproveitar as mudanças a que se assiste hoje em dia, quer no comportamento dos consumidor, quer na estrutura do sector publicitário, que tem cada vez mais meios e canais disponíveis para as marcas e retalhistas, em razão da fragmentação provocada, nomeadamente, pela disseminação de suportes e tecnologias digitais. É do interesse do *marketer* assimilar estas mudanças e recentrar o esforço de marketing e publicidade nos consumidores, integrando os novos meios (*new media*) – *Digital Signage*, Internet, serviços para telemóveis, entre outros – no seu *mix* de meios.

Várias referências bibliográficas, quer no domínio da investigação, quer em resultado de opiniões expressas por profissionais do marketing e publicidade, reconhecem o crescimento, até acima do esperado ainda não há muito tempo, dos *new media* na publicidade, designadamente do *Digital Signage* e do papel relevante que podem desempenhar no ponto de venda, onde o consumidor toma boa parte das suas decisões de compra.

Há, todavia, muitas questões por compreender, que são atualmente aspetos que interessam às marcas e retalhistas, e a investigadores. Qual deve ser a duração de uma campanha de *Digital Signage in-store*? Como integrar os diferentes meios digitais e outros, de modo a obter o melhor desempenho? Que variáveis afetam este desempenho? Até que ponto as campanhas com base em *Digital Signage*, aparentemente promissoras, são eficazes para todas as categorias de produtos? Qual é o verdadeiro impacte do *Digital Signage* na percepção dos consumidores *in-store* e como se pode medir o seu grau de satisfação relativamente à experiência no ponto de venda? Como lhe reagem os consumidores em função de variáveis demográficas (género, idade, rendimento disponível)? Como melhor integrar os meios de promoção e publicidade no ponto de venda com suportes digitais fora da loja (Internet, *smartphones*)?

A Xarevision está enfocada na prestação de serviços de publicidade e promoção *in-store*, no ponto de venda, de modo a proporcionar aos seus clientes oportunidades de realizar campanhas de publicidade e promoção eficazes a custos relativamente baixos e de contribuir para que o cliente tenha uma experiência satisfatória dentro da loja de retalho. A empresa tem servido, em boa medida, de laboratório experimental para soluções inovadoras, integradoras e que, globalmente, confirmam expectativas de muitos sobre o impacte das ações de *branding* e de promoção *in-store* baseadas em suportes digitais. Há que reconhecer, no entanto, que há muito a fazer no futuro, com boas perspetivas de crescimento dos *new media*, quer no que respeita à vida da empresa e à sua oferta de soluções, quer quanto à compreensão dos fenómenos promocionais com base nos meios digitais. Na verdade, na literatura encontram-se contradições com alguma frequência, e na prática persistem equívocos sobre as relações entre as variáveis que afetam o desempenho das campanhas promocionais. É importante acompanhar de muito perto outras experiências e trabalhos de investigação na área, para a qual, de resto, a Xarevision procurará contribuir.

Referências Bibliográficas

Angrisani, C. (2008), "Counting on Coupons", Supermarket News, Vol. 56 Issue 51, Dec. 2008.

Barat, S., Paswan, A. K. (2005), "Do higher face-value coupons cost more than they are worth in increased sales?", Journal of Product & Brand Management, Vol. 14, Issue 6, 2005.

Berman, S. J., Battino, B., Feldman, K. (2011), "New business models for emerging media and entertainment revenue opportunities", Strategy & Leadership, Vol. 39, Issue 3, 2011.

Broeckelmann, P. (2010), "Exploring consumers' reations towards innovative mobile services", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 13, Issue 4, 2010.

Broyles, S. A., Ross, Robert H., Davis, Donna, Leingpibul, Thaweephan (2011), "Customers' comparative loyalty to retail and manufacturer brands", Journal of Product & Brand Management, Vol. 20, Issue 3, 2011.

Burke, R. R. (2009), "Behavioral Effects of Digital Signage", Journal of Advertising Research, June 2009.

Carmona, D. (2010), "Táctico ou Estratégico?", CISION, 01-11-2010.

Chatterjee, P. (2007), "Advertised versus unexpected next purchase coupons: consumer satisfation, perceptions of value, and fairness", Journal of Product & Brand Management, Vol. 16, Issue 1, 2007.

Coker, K. K., Pillai, D., Balasubramanian, S. K. (2010), "Delay-discounting rewards from consumer sales promotions", Journal of Product & Brand Management, Vol. 19, Issue 7, 2010.

Fam, K., Merrilees, B., Richard, J. E., Jozsa, L., Li, Y., Krisjanous, J. (2011), "In-store marketing: a strategic perspective", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 23, Issue 2, 2011.

Frost & Sullivan (2005), *Digital Signage Report*.

Gilbert, D. C., Jackaria, N. (2002), "The efficacy of sales promotions in UK supermarkets: a consumer view", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 30, Issue 6, 2002.

Grewala, D., Ailawadib, K., Gauric, D., Halld, K., Kopalleb, P., Robertsone, J., (2011), "Innovations in Retail Pricing and Promotions", Journal of Retailing, Vol. 87, Supplement 1, July 2011, *Innovations in Retailing*.

Harmon, S. K. , Hill, C. J. (2003), "Gender and coupon use", Journal of Product & Brand Management, Vol. 12, Issue 3, 2003.

Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, V. J. (2010), *Publicitor*, D. Quixote.

Liljenwall, R., Dukes, S. L. (ed) (2008), *The Power of Marketing-At-Retail*, POPAI, the Global Association for Marketing-At-Retail.

Lowe, B. (2010), "Consumer perceptions of extra free product promotions and discounts: the moderating role of perceived performance risk", Journal of Product & Brand Management, Vol. 19, Issue 7, 2010.

Lummus, R. R., Duclos, Leslie K., Vokurka, R. J. (2003), "The impact of marketing initiatives on the supply chain", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 8 Issue 4, 2003.

McCall, M., Bruneau, C. L., Ellis, A.D., Mian, K. (2009), "A framework for understanding consumptive delay: rebate proneness and redemption", Journal of Product & Brand Management, Vol. 18, Issue 6, 2009.

Meyers, P., Litt, S. (2008), "Finding the redemption sweet spot: debunking the top ten myths about couponing", Journal of Consumer Marketing, Vol. 25, Issue 1, 2008.

Mulhern, F. J. (2008), "From Marketing Management to Marketing At Retail", *The Power of Marketing-At-Retail*, POPAI's Global Association for Marketing-At-Retail.

Oliver, R. L., Shor, M. (2003), "Digital redemption of coupons: satisfying and dissatisfying effects of promotion codes", Journal of Product & Brand Management, Vol. 12, Issue 2, 2003.

Palazón, M., Delgado, E. (2009), "The moderating role of price consciousness on the effectiveness of price discounts and premium promotions", Journal of Product & Brand Management, Vol. 18, Issue 4, 2009.

Palla, P., Boutsouki, C., Zotos, Y. (2010), "Quantity surcharges and consumer awareness in a new retail environment", International Journal of Retail & Distribution Management , Vol. 38, Issue 5, 2010.

Pechtl, H. (2008), "Price knowledge structures relating to grocery products", Journal of Product & Brand Management, Vol. 17, Issue 7, 2008.

Scheer, L. K., Shehryar, O., Wood, C. M. (2010), "How budget constraints impact consumers' response to discount presentation formats", Journal of Product & Brand Management, Vol. 19, Issue 3, 2010.

Shankara, V., Inmanb, J., Mantralac, M., Kelleyd, E., Rizleye, R. (2011), "Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues", Journal of Retailing, Vol. 87, Supplement 1, July 2011, Innovations in Retailing.

Shor, M. (2006), "Price discrimination through online couponing: Impact on likelihood of purchase and profitability", Journal of Economic Psychology, Vol. 27, Issue 3, June 2006.

Silva-Risso, J. M., Bucklin, R. E. (2004), "Capturing the effects of coupon promotions in scanner panel choice models", Journal of Product & Brand Management, Vol. 13, Issue 6, 2004.

Spiekermann, S., Rothensee, M., Klafft, M. (2011), "Street marketing: how proximity and context drive coupon redemption", The Journal of Consumer Marketing, Vol. 28, Issue 4, pág.:280 -289.

Xia, L., Monroe, K. B. (2009), "The influence of pre-purchase goals on consumers' perceptions of price promotions", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 37, Issue 8, 2009.

INNOVATION AND INVESTMENT IN ENERGY GENERATION FACILITIES BASED ON BIOGAS IN AGRICULTURAL FARMS: A Feasibility Case Study

Teresa Nogueira - ISEP | Instituto Superior de Engenharia do Porto

José Magano – ISCET | Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

CIIIC | Centro de Investigação Interdisciplinar e Intervenção Comunitária

DEGEI | Universidade de Aveiro

R. F. Mesquita Brandão - ISEP | Instituto Superior de Engenharia do Porto

Resumo

O biogás tem-se tornado progressivamente uma fonte de energia alternativa, capaz de responder aos desafios das novas políticas energéticas e simultaneamente contribuindo para a redução de gases de estufa e para a melhoria da eficiência do tratamento de resíduos. O biogás pode ser produzido a partir de diversos materiais orgânicos, mas a sua produção está intimamente associada a atividades agrícolas, nomeadamente à exploração pecuária de porcos e gado.

A digestão anaeróbica é o processo natural que transforma os resíduos animais em biogás, decorrendo da conversão da matéria orgânica pelas bactérias em gás metano. O aproveitamento deste processo exige estruturas dedicadas que devem cumprir diversos requisitos, sendo que os outputs da respetiva exploração são eletricidade e calor. A energia elétrica gerada pode ser utilizada para consumo próprio, reduzindo os custos energéticos, ou pode ser injetada na rede elétrica, proporcionando ao produtor agrícola receitas suplementares. O calor gerado deve ser aproveitado próximo do gerador, podendo ser aplicado para aquecimento de águas ou para realimentar o processo de digestão anaeróbica.

Antes de se implementar uma estrutura para realizar este processo é fundamental estudar e ponderar a sua viabilidade económica do ponto de vista do produtor. O presente artigo descreve um caso de estudo baseado numa estrutura agrícola de pequena dimensão no Norte de Portugal em que se propõe a inovação de processos e o aproveitamento de biogás para geração de energia e térmica, bem como as conclusões possíveis quanto à viabilidade económica e rendibilidade do investimento.

Palavras chave: energia elétrica, viabilidade económica, biogás.

Abstract

Biogas has become an attractive alternative source of energy as the renewable fuel serves several policy priorities, ranging from increased domestic energy production to the reduction of greenhouse gases and more efficient waste treatment.

It can be produced from many kinds of organic materials but it is closely linked to agricultural activities, integrated into farming processing structures. The primary source is manure from animal production, mainly from cattle and pig farms.

Anaerobic digestion is a natural process that converts animal waste to biogas. The anaerobic facility must be designed to meet the individual characteristics of each dairy farm operation. Biogas is produced when bacteria convert organic matter to methane gas. A digestor/generator produces two important outputs: it is capable of generating electricity and heat. Electricity can be used for self-consumption and the surplus can be delivered in the distribution grid. The generated heat should be used close to the generator and attains economic value dependent upon how it is used: to heat water or to refeed anaerobic digestion process.

Before a biogas plant is built, a techno-economic assessment should be made. This study analyses the profitability of a biogas unit from the user point of view. The costs and revenues were determined for this particular project considering the known parameters of the technical system.

Keywords: biogas, feasibility analysis, electric energy.

1. Introduction

The oil dependency of almost all European countries and the concerns about long-term sustainability, constantly bring renewable energy sources to the forefront energy policies.

The EU policy has set the goal of supplying 20% of the European energy demands from renewable energy. A great part of this renewable energy can be obtained from European farming and forestry, as biomass conversion to gaseous, liquid and solid biofuels. The gaseous part – the biogas production - has its own, more and more, consolidated platform.

The forecast looks promising. At least 25% of all bioenergy in the future could be originated from biogas, produced from wet organic materials, like animal manure, whole crop silages, wet organic food/feed wastes, etc. [Nielsen et al, 2011].

Biogas can be produced from nearly all kinds of organic materials. There are quite a few biogas process volumes at the current waste treatment plants, landfill gas installations, and industrial biowaste processing facilities. However, the largest volume of produced biogas is closely linked to agricultural activities, integrated into the farming processing structures.

Anaerobic digestion (AD) is the most promising method of treating the organic wastes. In the absence of oxygen, anaerobic bacteria will ferment biodegradable matter into methane gas (CH_4) and carbon dioxide gas (CO_2), a mixture called biogas.

Biogas may be used for Combined Heat and Power (CHP) production. The utilisation of biogas in internal combustion engines (gas engines) is a long established and extremely reliable technology. When used to produce electricity, biogas is introduced into the CHP plant to meet electricity demand on site and the surplus can be injected in the distribution grid.

For many years the purpose of using biogas technology (or anaerobic technology) has been the search for renewable sources of energy. In the meantime, other environmental protection aspects are gaining additional importance: a technology which previously just filled a "niche" is now becoming a key environmental technology for integrated, solid and liquid waste treatment concepts and climate protection, both in industrialised and developing countries.

Around the world, air and water pollution created by municipal, industrial and agricultural operations continues to grow. The emission of CO_2 and other greenhouse gases (GHG) has become an important issue. Governments and industries are therefore increasingly on the lookout for technologies that will allow for more efficient and cost-effective waste treatment, while minimising GHG.

The production of biogas at each agricultural location can, on one hand, reduce the production of energy generated by fossil fuels, resulting in the saving of resources. On the other hand, the biogas can reduce the emission of GHC emissions to the atmosphere, not only by avoiding the issuance of the three most important gases to the greenhouse effect - carbon dioxide, methane and nitrous oxide (N_2O) produced by the manure of animals - but also by reducing the emission of gases as a result from burning fossil fuels used in utilities to produce electricity [Serafinova, 2006].

The best use of national indigenous resources is an important tool to further the goals of national energy policy, including the reduction of external energy dependence and harmful gas emissions, particularly those that assume a great importance for climate change. This paper analyses the energy potential of biogas in the agricultural sector in Portugal, introducing a case study based on a particular farm utility in Northern Portugal. The results enhance the economic feasibility of the biogas exploitation in farms with such a dimension.

2. Basics of Biogas Production

For biogas production, four ingredients are needed: organic matter, bacteria, anaerobic conditions and heat. Organic matter is the food source for methane producing bacteria. The primary organic matter source for farm-based biogas production is manure.

The second ingredient is bacteria, necessary to convert the fats, carbohydrates and proteins in the organic matter to simple acids, such as acetic and propionic acid. Then, a second type of bacteria transforms the acids to methane and carbon dioxide. The bacteria are commonly present in manure, and under the right conditions they thrive and multiply.

Another two necessary conditions for the bacteria are anaerobic atmosphere (no oxygen) and the right temperature. Most digesters operate in the mesophylic range of 35-40°C, but others are designed to operate in the thermophylic range of 50-60°C, and even a few are designed to operate at 15-25°C or the psychrophylic range [House, 2007].

Digestion of animal manure is probably the most widespread AD application worldwide. It produces a valuable fertiliser – biomass, as well as the biogas, which can be used as fuel to generate electric and thermal energy (fig. 1).

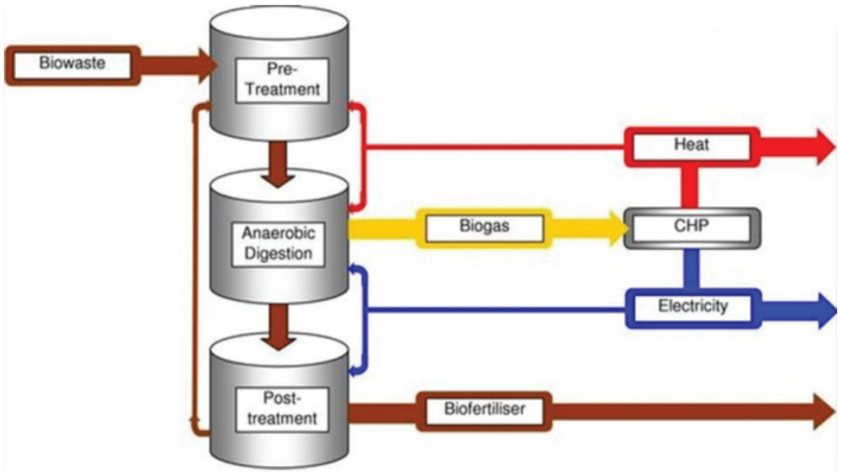


Fig. 1. Anaerobic Digestion Method

Farm scale digestion plants treating primarily animal wastes have seen widespread use throughout the world, with plants in developing and technically advanced countries. In rural communities small-scale plants are frequent, generally used for providing gas for cooking and lighting to a single household. In more developed countries, farm-scale AD plants are generally larger and the gas is used to generate heat and electricity. These farm-scale digestion plants are simple stirred tank designs that use long retention times to provide the treatment required.

For the farm scale biogas digesters, two designs are prevailing throughout Europe: the so-called rubber top digester, and the concrete top digester, usually built in the ground. Both have a cylindrical form with a height to diameter ratio of 1:3 to 1:4. They are intermittently mixed tank reactors with hydraulic retention times of the waste in the digester of 15 to 50 days. In fig. 2 we can see the different stages of anaerobic digestion process.

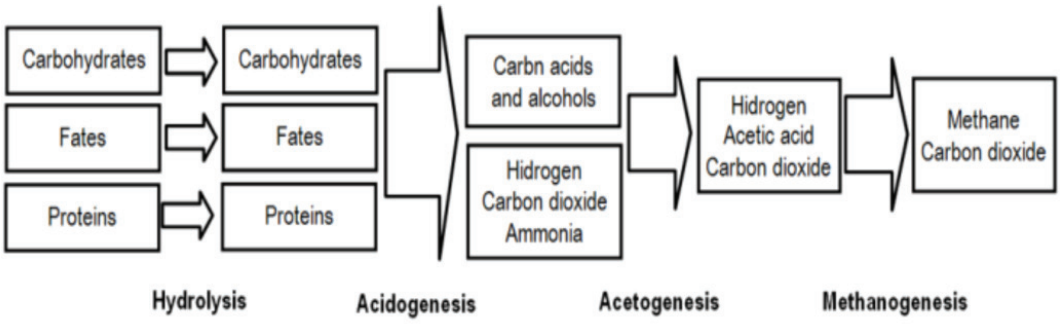


Fig. 2. Stages of anaerobic digestion

Biogas produced in AD-plants or landfill sites is primarily composed of methane (CH_4) and carbon dioxide ($C0_2$) with smaller amounts of hydrogen sulphide (H_2S) and ammonia (NH_3). Trace amounts of hydrogen (H_2), nitrogen (N_2), carbon monoxide (CO), saturated or halogenated carbohydrates, oxygen, and siloxanes [CCE, 2000] are occasionally present in the biogas. Usually, the mixed gas is saturated with water vapor.
The percentage of the biogas composition depends on the nature of the digested residue, and on the conditions under which anaerobic digestion is carried.
In table I we can see the gas composition range, according to three authors [Pires, 2009].

Gases	Wheatley, 1979	Hobson et al., 1981	Fox, 1984
CH_4	52 – 95	60 – 70	60 – 70
$C0_2$	9 – 40	30 – 40	30 – 40
H_2S	0,001 – 5,7	0,007 – 0,2	0,05 – 2
H_2	0,01 – 1,2	2	
N_2	0,1 – 18	4	1
0_2	0,02 – 6,5	0,001 - 1	
Ar (argon)	0,001		
CO	0,001 – 2,1		
NH3 (Ammonia)	traces		

Table I. – Biogas composition according to three authors

The energetic properties of biogas depend on their constituents percentage, mainly the methane composition. Methane is a colourless and odourless gas that burns with clear blue flame and consists of all the six main gases contributing to global warming. Biogas has a density of 1.13 kg/m^3 [IEA, 2005].
The remaining constituents of biogas, although present in very limited quantities, can affect transport, cleaning and combustion. In fact, it is very important to know the properties of higly variable composition mixtures, and the extent to which they influence their performance. Due to its importance, the following properties of the biogas are of particular relevance [CCE, 2000]:

- Calorific value (kWh/m^3) –the energy released in heat form, not including energy expended in the vaporization of water in the fuel. This parameter provides information about the exact extent of the useful energy content of the fuel;
- Flammable Limits: corresponds to the minimum and maximum percentages of fuel in a fuel/air mixture for which the mixture ignites. They are a critical parameter in the biogas combustion, due to the dilution of methane with carbon dioxide and other inert gases.

Under normal conditions of pressure and temperature, that is, at the pressure of 1 atm and the temperature of 0°C, the pure methane has a calorific value of 9.44 kWh/m^3. The biogas with methane content between 50% and 80% has a calorifc value between 4.72 and 7.55 kWh/m^3. 1 m^3 of biogas with 60% methane has an energy equivalence of 5.5 kWh [Pires, 2009]. On the other hand, some references report that 1 m^3 of dry biogas with a methane percentage of 10% may correspond to an energy production of approximately 1 kWh.

3. Biogas potential in Portuguese livestock activity

The livestock activity is a field with huge potential in terms of energy producing capacity, but most of the times farmers do not have the necessary information to take on any available possibilities. In this paper we studied the biogas potential in terms of energy production capacity in Portugal, based on the agricultural census of 1999 and 2009 data.

Within the agricultural sector, activities that have more potential in terms of biogas production are those related with cattle and pigs, due to the quantity and the chemical composition of wastes produced by those animals.

One important aspect that needs to be studied is the number of animals existing in Portugal and the variation occurred in the last ten years, for the purpose of understanding if there are sufficient and sustainable conditions for energy production. Based on the results presented by the agricultural census of 1999 and 2009 [RA, 1999; RA, 2010] it was possible to know the number of animals and the evolution that occurred - Tables II and III.

Table II. – Number of animals in 1999

	Pigs	Cattle heads
Number of animals	2.418.426	1.415.188

Table III. – Number of animals in 2009

	Pigs	Cattle heads
Number of animals	1.913.000	1.430.000

The number of pigs decreased and the number of cattle animals remained practically constant. However, at a farm level, if the number of animals is too low, exploitation of biogas is not feasible. For that reason we considered only farms with a minimum of 200 pigs or 50 cattle heads [Werner, 1989]. Using these criteria, the number of animals with real potential to produce biogas in Portugal is reduced as presented in tables IV and V, as animals that were part of small agricultural exploitations were removed from data.

Table IV. – Number of animals with capacity to produce biogas in 1999

	Pigs	Cattle heads
Number of animals	1.832.619	794.793

Table V. – Number of animals with capacity to produce biogas in 2009

	Pigs	Cattle heads
Number of animals	1.568.660	980.000

Biogas can be produced from any organic matter by anaerobic bacteria digestion under appropriated conditions. Based on the average quantity of daily wastes produced by pigs, oxen and cows [Werner, 1989], and on the conversion efficiency into biogas [Steffen et al, 2000], the value of biogas produced by each animal was calculated - table VI.

Table VI. –Average biogas produced by animals

	Pigs	Cattle heads
Body weight (kg)	50	500
Daily excrete (% of body weight)	10	5
Total of solids (%)	5,5	8,5
Volatile solids (%)	75	80
Biogas yield (m^3/kg)	0,45	0,28
Biogas (m^3/day/animal)	0,093	0,571

As expected, oxen and cows excrete more organic matter, and because the cattle farms with those kind of animals have more potential to produce biogas. For this reason capacity to produce biogas is dependent on the number and kind of animals of the farm.

Based on data provided by tables IV and V it is possible to calculate the Portuguese daily biogas capacity evolution between 1999 and 2009.

Results are presented on tables VII and VIII, for 1999 and 2009 respectively.

Table VII. – Biogas capacity production in 1999

	Pigs	Cattle heads
m^3	170.090	454.553

Table VIII. – Biogas capacity production in 2009

	Pigs	Cattle heads
m^3	145.591	559.580

In spite of the decrease on the total number of animals over 10 years, the number of oxen and cows increased, and based on data of table VI the capacity of biogas production increased in 2009.

The next equation was used to calculate the electric energy from biogas [Werner, 1989].

(1)

where m_{biogas} represents the biogas flow, PCI_{biogas} is the lower calorific value of biogas (5,5 kWh), $\eta_{biodigestor}$ represents the biodigestor efficiency (85%), $f_{orgânico}$ introduces the percentage of organic matter used by bacteria for their own growth (5%), and η_{elet} is the electric efficiency (31%).

Equation 1 was used to calculate the electric energy that could be produced if all biogas were used, resulting in table IX for 1999 and 2009.

Table IX. – Total electric energy production capacity

	1999	2009
Energy (GWh/year)	319	356

We can conclude that in 2009 356 GWh of electric energy from biogas could have been produced, which is 2,5 times greater than the total electric energy produced by photovoltaic systems in Portugal in the same year [REN, 2009].

4. Case Study

The case study is base on a small farm, located near Braga, in Northern Portugal.

The cattle farm activity started in 1999, for the production of milk. Today the farm holds 80 animals, 60 of which are used for milk production. Based on the work developed in [Neves, 2009], where chemical properties of animal wastes were studied, it was concluded that the diary production of biogas in the farm is 78,4 m^3. Milk collection is made twice a day, with the interval of 12 hours. Usually, first collection starts at 7:30 am, and lasts at least 2 hours. As a way of studying the electrical energy consumption, and because the energy bills available for analysis were not sufficient, an energy analyzer was put in place, with the objective of measuring the electrical energy consumption of the cattle farm. The results are shown in figure 3.

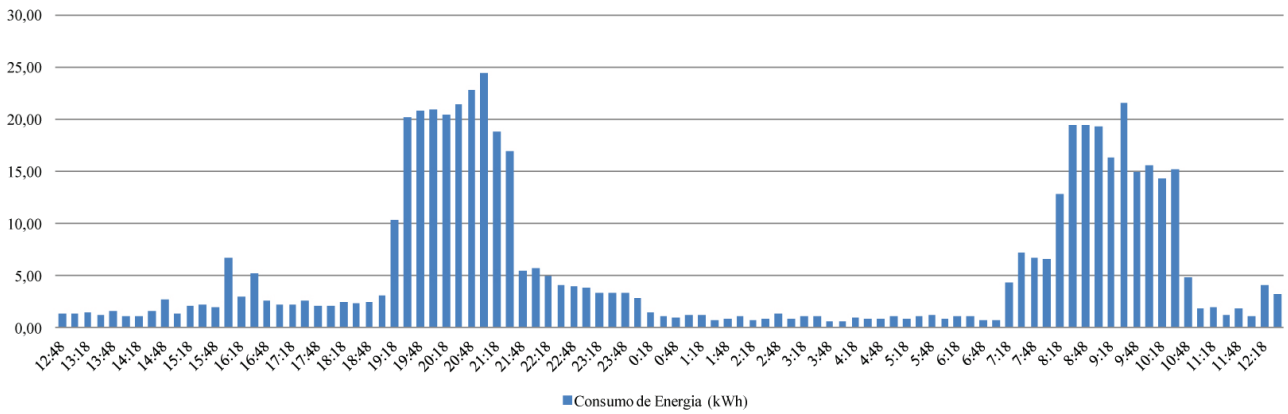


Fig. 3. Electrical energy consumption

From figure 3 it is possible to understand the farm's energy consumption profile, and it is clear that there are two power peaks, related with milk collection periods.

A. Biogas central design

The design of a biogas unit for production of electrical energy is divided in three stages:

- Location and construction of the biodigestor;
- Location and implementation of cogeneration equipment;
- Connection between components and the grid.

Based on data provided by the cattle farm owner, 100 m^3 of animal wastes are produced every two months. Taking into account the necessary space, it was suggested the construction of a biodigestor with the following characteristics:

- Type of biodigestor: continuous supply;
- Length: 25 m;
- Width: 2,5 m;
- Heigth: 2,6 m;
- Construction costs: 8.000 €.

The suggested solution implies the installation of two separate equipments, forming a cogeneration unit. One unit uses biogas to produce electrical energy, and the other unit, attached to the first, uses the exhaust gases produced by the biogas burn.

The equipment chosen for this purpose was the Camda 25kW Biogas Genset KDGH25-GZ model, whose characteristics are presented in table X.

Table X. – General characteristics of Genset KDGH25-GZ

Model	Power(Kw)	Motor	Generator	Biogas flow (m^3/h)	Cost (€)
KDGH25	25	HG4B	LSA42.2L9	16,7	9931

To get use of thermal energy produced by the biogas combustion process it is necessary to attach another equipment to the equipment described before. The selected model was Camda KD-HP-30 Cogeneration System, which has an effective cost of 1.950 €.

The location of the referred equipment was chosen based on terrain characteristics and proximmity to the biodigestor.

The monetary values presented include all works needed to the installation and use of equipments.

B. Economic feasibility analysis

Several scenarios were taken into account to study the economic feasibility of the project. The Portuguese legislation takes in two scenarios for this kind of energy production projects: one is aimed at connecting power to the electrical grid, and the other is aimed at self-consumption.

Based on the Portuguese electrical tariff applied to the case study farm, and on the cogeneration system characteristics, it was concluded that:

- average electrical energy tariff: 0,13 €/kWh;
- equipment must work during the milk collection period, which is 4,7 hours a day, according to figure 3.

Biogas production has operation and maintenance costs associated. To this specific case study, annual costs involved were 379 €/year, due to the maintenance and operation of central unit production, biogas network and electrical generator machine. This value will be used in the economic analysis, corrected by the inflation rate over 15 years.

Taken into account all the values, the production of biogas has a cost around 1,03 €/day, for the production of 78,4 m^3/day, which generates a cost of 0,013 €/m^3 for the production of biogas.

The two scenarios will be now analysed as a way to show the best economic approach to this biogas unit.

a. Self-consumption of the generated electric energy

This scenario assumes that biogas produced by the anaerobic digestion of animal waste will be used to generate electric energy to be consumed inside the installation. Assuming that 28.616 m^3 of biogas can be produced every year, knowing the installation characteristics and using the Portuguese tariffs for energy production, is possible to calculate the income money per day, as well as per year, obtained by this installation:

- Income: 21,42 €/day ------- 7.819 €/year;

With the replacement of electric energy obtained from the grid by the energy produced from the biogas installation, savings in other kinds of energy can also be achieved. An example of this is the savings in diesel used for hot water production, which was determined to be about 250 liters every two months. Using the value of 1,5 €/liter, annual savings of diesel are estimated in about 2.250 €/year.

Having into account all the values previously calculated, an economic analysis for the biogas installation unit

can be made. Table X presents the results of the three most popular evaluation criteria used for economic analysis of investments, which are the Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR) and Payback period (PB).

Table XI. – Economic analysis for the self-consumption energy scenario

Evaluation criteria	Value
NPV (€)	90.358,86
IRR (%)	61,62%
PB (years)	2,53

Results shown in table XI suggest the project is very interesting. IRR value is quite high, which means that this is a profitable project for the farm, which has a much lower cost of capital. Payback period is very small, which indicates that the project will "pay for itself" within 3 years. As a summary it is possible to conclude that this scenario is very interesting from the economic point of view.

b. Injection of generated electrical energy into the electrical grid

The other scenario that was considered is the injection of energy generated by the biogas installation into the grid. In such scenario, equipment will work for the heat process during milk collection periods, but the objective is to maximize the production of electric energy, using all available biogas. This means that the equipment needs to work more time during the day than in the case of the previous scenario.

Knowing that daily available biogas is 78,4 m^3 and that cogeneration equipment uses 16,7m^3/h, the period of work time is 4,74 h/day, or 1.714 h/year.

The equipment needed for this scenario is similar to the one of the previous scenario, meaning that investment values are more or less the same, but is necessary to pay a fee for installation licensing of around 4.000 €.

As a result, the total investment on assets to be considered increases to 23.881 €.

According to the Portuguese legislation for renewable energy production units the applicable base tariff is 250 €/MWh, being this value reduced 7% every year. The tariff value varies accordingly to the kind of the primary energy used. For biogas installations the tariff value is 60% of the base tariff value. The resulting economic evaluation generates the results shown in Table XII.

Table XII. – Economic analysis for the grid energy injection scenario

Evaluation criteria	Value
NPV (€)	56.520,86 €
IRR (%)	43,62%
PB (years)	3,43

Again, this scenario suggests that the approach is profitable, and the payback period still short, under 4 years. Comparing results presented in Tables XI and XII it is possible to conclude that the two scenarios are interesting and have good economic indicators. However, the first scenario – generating energy for self-consumption – is better by all economic measures.

C. Sensibility Analysis

Having selected the first scenario, the production of electric energy from biogas for self-consumption, a sensibility analysis was made, to determine the impact of variations of three factors:

i. variation of biogas availability (less 15% of biogas production);
ii. variation on project discount rate (2% more and 2% less);
iii. increase of VAT tax applied to electric energy. (increase from 6% to 13%, and from 6% to 23%).

Results obtained by this sensibility analysis allow us to conclude that the project is still economically feasible. The reduction of biogas production in 15%, leads to a reduction of only 13,3% in NPV. A correction of +2% in the project discount rate induces a reduction of 14,6% in NPV, whereas a reduction of 2% in the same discount rate leads to an increase of 17,9% in NPV.

The increase of taxes on energy prices improves the NPV. If VAT is increased to 13% the increase in NPV is 6%; if it is increased 23%, NPV improves 15%.

This analysis stresses the advantages of the project and shows that even for less optimistic scenarios economic feasibility is not at risk.

5. Conclusion

The use of energy generated from biogas has a lot of advantages. It contributes to the reduction of greenhouse gases (GHG) in two ways. Firstly, by avoiding the inherent gases produced from the anaerobic sludge treatment process, and because the energy produced locally does not need to be generated in large and usually pollutant power facilities.

For the purpose of economically evaluating a project of cogeneration, using as primary energy the animal waste produced in cattle farms' installations, two scenarios were considered. One scenario assumed that all energy produced is consumed by the cattle farm installation itself, helping on reducing the amount supplied by the electrical grid – and the respective invoice. The other scenario was focused on generating energy to inject in the electrical grid.

From the economic point of view, both scenarios proved very interesting, though producing energy for self-consumption revealed itself more profitable.

As a way to understand how varying critical parameters impact on the economic indicators, such as the reduction of biogas production or the change in the project discount rate used in the analysis, or even the change in taxes applied to the electric energy tariff, a sensibility analysis was made. Even under pessimistic scenarios, the obtained results still show that producing energy using biogas is a economically feasible.

Taken into account the number of cattle farms existing in Portugal, is possible to conclude that biogas can and should to be more exploited by small cattle farm owners, even considering grouping some of them and creating a big unit for treatment of animal waste and use of the anaerobic sludge treatment process to produce electrical energy.

Referências Bibliográficas

Brown, B. B., Yiridoe, E. K., Gordon, R., 2007, "Impact of single versus multiple policy options on the economic feasibility of biogas energy production: Swine and dairy operations in Nova Scotia", Energy Policy Vol. 35, pp. 4597-4610.

CCE - Centro para a Conservação de Energia, 2000, Guia Técnico de Biogás.

Connlolly, D., Lund. H., Mathiesen B. V., Leahy M., 2010, "A review of computer tools for analysing the integration of renewable energy into various energy systems", Applied Energy, Vol. 87, pp. 1059-1082.

Cuadros, F., López-Rodriguez, F., Ruiz-Celma, A., Rubiales F., González-González, A., 2011, "Recycling, reuse and energetic valuation of meat industry wastes in Extremadura", Resources, Conservation and Recycling, Vol. 55, pp. 393-399.

González, L. M. L., Lizarraga, J. M. S., Tabarés, J. L. M., Ochoa, L. M. K. L., 2007, "Contribution of renewable energy sources to electricity production in the La Rioja Autonomous Community, Spain. A review", Renewable and Sustainable Energy Reviews, Vol. 11, pp. 1244-1259.

House, H., 2007, "Alternative Energy Sources –Biogas Production", London Swine Conference – Today's Challenges… Tomorrow's Opportunities.

IEA - International Energy Agency, 2005, "Biogas production and utilisation", IEA Bioenergy, Task 37: Energy from biogas and landfill gas.

Karellas, S., Boukis, I., KOntopolous, G., 2010, "Development of an investment decision tool for biogas production from agricultural waste", Renewable and Sustainable Energy Reviews, Vol. 14, pp. 1273-1282.

Maeng H., Lund H., Hvelplund F., 1999, "Biogas plants in Denmark: technological and economic developments", Applied Energy, Vol. 64, pp. 195-206.

Munster, M., Meibom, P., 2011, "Optimization of use of waste in the future energy system", Energy, Vol. 36, pp. 1612-1622.

Neves, L., 2009, "Anaerobic Co-Digestion Of Organic Wastes"RA, Tese de Doutoramento em Engenharia Química e Biológica, Universidade do Minho.

Nielsen, J. and Oleskowicz-Popiel, P., 2008, "The Future of Biogas in Europe: Visions and Targets until 2020", AEBIOM Workshop - European Parliament Brussels.

Pires, A., 2009, "Contribuição para o estudo de avaliação do desempenho de um sistema de estabilização anaeróbia e utilização do gás produzido", Tese de Mestrado em Engenharia do Ambiente, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

RA, Recenseamento Agrícola, Instituto Nacional de Estatística, 1999.

RA, Recenseamento Agrícola, Instituto Nacional de Estatística, 2009.

Raven, R. P. J. M., Gregersen, K. H., 2007, "Biogas plants in Denmark: successes and setbacks", Renewable and Sustainable Energy Reviews, Vol. 11, pp. 116-132.

REN, 2009, Technical data - provisional values.

Serafinova, K., 2006, Seminário: "Concepção de Projetos de Biogás", no âmbito das jornadas "Biogás: Desafios e oportunidades", Porto, 2006.

Steffen R., Szolar O., Braun R., 2000, "Anaerobic digestion: making energy and solving modern waste problem".

Tricase, C., Lombardi, M., 2009, "State of the art and prospects of Italian biogas production from animal sewage: Technical-economic considerations", Renewable Energy Vol. 34, pp. 477-485.

Werner, 1989, — "Biogas plants in animal husbandry: a practical guide", A publication of Deutsches Zentrum für Entwicklungstechnologien – GATE in Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).

Yiridoe, E. K., Gordon, R., Brown, B. B., 2009, "Nonmarket cobenefits and economic feasibility of on-farm biogas energy production", Energy Policy Vol. 37, pp. 1170-1179.

ANÁLISE DA PERFORMANCE COMERCIAL NA BANCA COM INVESTIGAÇÃO OPERACIONAL

Rui Mendes
ISCET | Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo
Dilen Ratanji
IESF | Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais

Resumo
Este artigo tem como objectivo introduzir o potencial do método DEA - Data Envelopment Analysis como um dos principais key performance indicators na análise do desempenho comercial no sector bancário. Considerando a consistência dos seus resultados, é uma ferramenta de benchmarking de enorme potencial para comparar desempenhos entre as diferentes unidades de negócio bancárias, desde que esse estudo seja efectuado distintamente pelos segmentos de mercado definidos na matriz de segmentação na instituição financeira. Com este método, é possivel racionalizar de forma eficiente o rácio de proveitos sobre os custos, permitindo obter benchmarks de referência que visam tornar as unidades de negócio cada vez mais eficientes ao nível dos proveitos e dos custos.

Palavras-chave:
Data Envelopment Analysis-DEA, performance, banca, eficiência, investigação operacional.

Abstract
This article aims to introduce the potential of DEA - Data Envelopment Analysis method as one of the main key performance indicators in the analysis of business performance in the banking sector. Considering the consistency of its results, it is a benchmarking tool of enormous potential to compare performances between different banking business units, since the study is carried out by distinct market segments defined in the segmentation matrix of the financial institution. With this method, it is possible to efficiently streamline the ratio of revenues over costs, allowing to obtain benchmarks aimed at making business units more efficient in terms of revenues and costs.

Keywords:
Data Envelopment Analysis-DEA, performance, banking, efficiency, operational research.

Os índices de desempenho são excelentes como ferramenta de investigação no meio empresarial; porém o sua visão é parcial. Desta forma, a análise acaba por seguir o famoso princípio de *René Descartes*: dividir o objecto de estudo (as Unidades de Negócio, adiante abreviadamente designadas por UN) no maior número possível de partes, para que se possa ter uma solução adequada da situação; contudo fragmentar em partes impede a identificação da sua situação global, pois ignora a inter-relação e a interdependência das variáveis analisadas. A análise, geralmente, é realizada comparando-se os índices das Unidades de Negócio com índices médios. Como não ocorre inter-relação e interdependência nos cálculos dos índices, não é possível identificar um *benchmark* específico para as UN.
De forma a colmatar este quadro unidimensional e incompleto a literatura refere dois tipos de métodos que trabalham com o objetivo de mensurar eficiência e produtividade e usem técnicas distintas para efetuar a mensuração. O primeiro conjunto de métodos é formado por modelos paramétricos. O segundo conjunto de métodos, que é o objetivo deste estudo, estabelece a fronteira de produção baseada em programação matemática. Tais métodos são técnicas não-paramétricas, descritas na literatura e tratadas frequentemente sob o título de DEA - *Data Envelopment Analysis*.

Os bancos utilizam alguns indicadores de desempenho que são específicos para a sua área de actuação. Com base na informação obtida na Rentabilidade e Produtividade, cujo objectivo é medir a relação entre a eficiência e a rentabilidade das UN, maximizando o nível de produção (Produto Bancário) utilizando os mínimos recursos disponíveis (Custos Operacionais Diretos), cuja finalidade consiste em indicar as linhas de acção para tornar eficientes as UN consideradas ineficientes.

A DEA é uma metodologia de programação linear para monitorização da produtividade das UN, que fornece dados quantitativos sobre possíveis direcções para a melhoria do *status quo* das unidades, quando ineficientes. Em particular, a DEA é uma técnica não-paramétrica que permite comparar dados de entrada e saída (custos vs produção) sem suposições de ordem estatística. De forma geral, pretende-se entender como esta técnica, pode servir de parâmetro no processo de tomada de decisão, avaliando a eficiência relativa de cada UN, destacando as eficientes e as ineficientes, analisando os motivos pelos quais as ineficientes não atingiram o índice de 100 % (eficiência) e quais seriam as UN eficientes que poderiam ser utilizadas como referência para as ineficientes.
Formalmente desenvolvido por *Charnes*, *Cooper* e *Rhodes* (1978), a eficiência é definida como uma soma ponderada das saídas para uma soma ponderada das entradas, onde a estrutura de pesos é calculado por meio de programação matemática.

A resposta mais importante na Metodologia DEA, é a caracterização de uma medida de eficiência, que faz com que a decisão fique orientada por um único indicador construído a partir de várias abordagens de desempenho diferentes. Ao invés de considerar vários índices para concluir o desempenho das UN, o agente decisor apenas se poderá focar na medida de eficiência da DEA. Além disso permite, através de informações oriundas desta metodologia, auxiliar as UN na busca da excelência.

Tem como objectivo a análise de eficiência que compara uma eficiência revelada (tida como eficiência optimizada) com a eficiência das unidades analisadas estabelecendo um indicador de avaliação da eficiência da relação Resultados Desejados / Custos Operacionais Directos, dessas unidades.

É um método de geração de fronteiras empíricas de eficiência relativa, a partir de um conjunto de variáveis classificadas como entradas e saídas. Definindo a curva de eficiência (ou de máxima produtividade), considerando a relação óptima Produção/Custos. A eficiência de cada UN é definida de forma individualizada, considerando a actuação das restantes unidades, porém permitindo que a alocação de pesos aos factores seja efectuada de forma a maximizar sua eficiência relativa.
Para as UN consideradas ineficientes, são apresentadas contribuições de melhoria, com o estabelecimento de metas de actuação.

Mais de uma UN pode ser classificada como eficiente, compondo a fronteira de eficiência relativa e servindo como referência para a actuação para as restantes UN.

Pode ser aplicada a diversos períodos, possibilitando a verificação da evolução da eficiência das UN e o estudo dos factores que contribuíram para seu crescimento ou decrescimento; fornece uma visão multifacetada da eficiência, permitindo a análise dos factores que mais contribuiram para a sua evolução.

Na implementação da DEA, foram consideradas como *DMU-Decision Making Units*, as Unidades de Negócio; os *outputs*, o Proveito de Crédito, as Comissões, o Custo de Depósitos e de *Funding,* número de pedidos de créditos processados, e os *inputs*, o Nº de Colaboradores, os Custos com Pessoal, os Gastos Gerais Administrativos e as Amortizações. Ou seja, os *outputs*, representam os resultados obtidos pelas UN, e os *inputs*, são os recursos utilizados pelas UN, para obter os resultados desejados.
A metodologia tem como pré-requisito a homogeneidade das UN, para isso dividiu-se o estudo por segmentos (retalho, empresas e privado) e por escalões de maturidade.

Um pressuposto fundamental deste método é que se uma determinada UN, que aqui designamos por A, é capaz de produzir Y(A) unidades de saída com X(A) entradas, outras UN com as mesmas entradas também devem ser capazes de produzir o mesmo se fossem para operar ao mesmo nível. As UN com maior nivel de eficiencia, ou seja, maior rácio entre saídas e entradas, compõem a fronteira de eficiência, a partir dessa fronteira surgem as UN de referência virtuais em que para determinado nível de entrada espera-se determinada saída, essas Unidades são designadas por virtuais.
A análise reside em comparar as UN abaixo da fronteira de eficiência com a respectiva Unidade virtual, ou seja, Unidade em que obtém mais saídas com as mesmas entradas ou fazer o mesmo resultado com menos recursos.

O indicador de eficiência para cada UN calculada pela DEA é, segundo *Nova e Onusic (2005)*, uma generalização da medida de eficiência usual, que é a razão (quociente) entre os resultados (*outputs*) obtidos e os recursos (*inputs*) utilizados, podendo ser representada pela seguinte fórmula:

$$Eficiência = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

Considere-se *N* unidades de negócio, produzindo *m* quantidades de produtos *y* a partir de *n* quantidades de recursos *x*. Uma unidade de negócio *k* qualquer produz y_{ik} quantidades de produtos com utilização de x_{ik} quantidades de recursos. O objectivo da DEA é encontrar o máximo indicador de eficiência h_k onde u_r é o peso específico a ser encontrado para um produto r e v_i o peso específico de cada recurso i.

$$Maximizar\ h_k = \sum_{r=1}^{m} u_r y_{rk}$$

S.a.

$$\sum_{r=1}^{m} u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^{n} v_i x_{ij} \leq 0$$

$$\sum_{i=1}^{n} v_i x_{ik} = 1$$

$$u_r, v_i \geq 0$$

Onde :

$y = \text{R}\ \ sultados; x = \text{R}\ \ cursos; u, v = pesos$

$r = 1,...,m; i = 1,...,n; j = 1,...,N$

Obtendo-se um conjunto de UN e suas produções, pode-se construir uma curva de produção que constitui o conjunto de produção revelado. Resolvendo o problema de programação linear (PL) proposto para cada UN, identificando-se aquelas cuja produção não poderá ser superado pelo plano de nenhuma outra UN, dados os pesos determinados pelas suas quantidades de (resultados vs recursos). A UN nestas condições é classificada de eficiente e torna-se como referência para as restantes. Resolvendo-se sucessivamente o problema para todas as UN que compõem o conjunto em análise, determinando quais as UN que são relativamente eficientes.
Uma Un é considerada eficiente, caso obtenha uma taxa igual a 100%, se nenhuma do seu conjunto de dados puder produzir mais *outputs* usando os mesmos *inputs*, ou os mesmos *outputs* usando menos *inputs*.
Com este método é possível identificar os factores necessários para transformar as UN consideradas ineficientes em eficientes, comparando-as com as UN de melhor desempenho (*benchmarking*), auxiliando a identificação daquelas unidades passíveis de melhorias e fornecendo meios para melhorar a sua *performance*.

DEA pode ser uma ferramenta poderosa quando usada com sabedoria. Algumas das características que o tornam poderosas são:

- DEA pode-se relacionar com múltiplas entradas e múltiplas saídas de variáveis;
- Não requer um relacionamento funcional entre as entradas e saídas;
- As UN são comparadas diretamente contra outra ou combinação de UN;
- As entradas e saídas podem ter unidades muito diferentes. Por exemplo, X1 pode ser o número de Produtos de Crédito e X2 poderia ser a Carteira de Recursos.

Do ponto de vista estratégico, esta metodologia permite monitorizar as UN com base em pressupostos reais e identificar aquelas que efectivamente apresentam níveis de eficiência abaixa do desejado. A menor eficiência tem naturalmente consequências menos positivas ao nível da produtividade comercial das UN, pelo que a eficiência deve ser uma variável a considerar em modelos de objectivos comerciais, porque é claramente um *key performance indicator* do negócio. Este indicador permite, após análise casuística, definir medidas de melhoria, entre as quais um plano de marketing adequado para cada unidade de negócio para potenciar as vendas e ainda um plano de reestruturação no sentido de maior optimização dos custos em rubricas tão

importantes como Gastos Gerais Administrativos e Custos com Depósitos e Funding. Por outro lado, a comparabilidade dos desempenhos gera uma competitividade interna saudável, forçando as UN a ter um *benchmark* como verdadeira referência numa determinada variável de desempenho, ou seja, todas elas passam a desenvolver a sua actividade tendo como pressuposto alcançar, no mínimo, os resultados obtidos pela UN de referência.

Dada a sua valia e relevância para as empresas, este estudo poderá ser adaptado para outras realidades sectoriais que não apenas a da banca, havendo, no entanto, a necessidade de adaptar as respectivas variáveis de análise.

Este tipo de estudos permite, num patamar distinto, tomar medidas estratégicas e estruturais como, por exemplo, definir qual a estrutura de recursos humanos necessários para a prossecução de determinados objectivos ou o nível de investimento necessário para uma determinada acção comercial.

"A vida não consiste em ter boas cartas na mão e sim em jogar bem as que se tem": esta citação de Josh Billings ajuda-nos a reflectir sobre a necessidade de optimizarmos e maximizarmos todos os recursos que temos à nossa disposição e a eficiência mede exactamente esta capacidade de potenciar o nosso activo. Somente uma avaliação assertiva e correcta dos nossos recursos permite-nos potenciar o nosso activo, gerando maior eficiência e produtividade.

Referências Bibliográficas

Adams, Robert M., Robin C. Sickles and Allen N. Berger, (1996), "Semiparametric approaches to stochastic panel frontiers with applications in the banking industry", Presented at: 2nd biennial Georgia productivity workshop [in Stochastic frontier analysis I], Athens, United States of America, 11/1 to 11/3.

Akhavein, Jalal D., P. A. V. B. Swamy, Stephen B. Taubman and Rao N. Singamsetti, (1997), "A general method of deriving the inefficiencies of banks from a profit function", The Journal of Productivity Analysis 8(1), pp 71-93.

Aleskerov, Fuad, Hasan Ersel and Osman Reha Yolalan, (1999), "Multicriterial method for evaluating bank branch performance", Discussion Paper Series No: 97-01, Yapi Kredi Bank.

Ali, Agha Iqbal, (1999), "Benchmark DEA with an application to fortune global 500 banks", Presented at: (6th EWEPA) Sixth European Workshop on Efficiency andProductivity Analysis in Banking], Copenhagen, Denmark, 10/29 to 10/31.

Allen, J. and Arun Rai, (1996), "Operational efficiency in banking: An international comparison", Journal of Banking and Finance 20, pp 665-672.

Athanassopoulos, Antreas D. and Dimitris I. Giokas, (2000), "The use of data envelopment analysis in banking institutions: Evidence from the commercial bank of Greece", Interfaces 30(2), pp 81-95.

Barr, Richard S. and Thomas F. Siems, (1999), "Benchmarking the performance of US banks", Presented at: INFORMS National Meeting [in Applications of data
envelopment analysis], Cincinnati, United States of America, 5/2 to 5/5.

Brockett, Patrick L., Abraham Charnes, William Wager Cooper, Zhimin M. Huang and Dee Bruce Sun, (1997), "Data transformations in DEA cone ratio envelopment approaches for monitoring bank performances", EuropeanJournal of Operational Research 98(2), pp 250-268.

Camanho, Ana Santos Ribeiro and Robert G. Dyson, (1998), "Cost efficiency and bank branch performance", Presented at: (EURO XVI) 16th European Conference on Operational Research - (DEA stream II) [in Data Envelopment Analysis stream II], Brussels, Belgium, 7/12 to 7/15.

Charnes, A., W.W. Cooper, and E. Rhodes. "Measuring the e_ciency of decision making units." European Journal of Operations Research (1978): 429-44

Seiford, L.M. and R.M. Thrall. "Recent developments in DEA: the mathematical program-ming approach to frontier analysis." Journal of Econometrics 46 (1990): 7-38.

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS – Integração duma Orientação para o Mercado e duma Orientação Empreendedora

Rui Jorge de Figueiredo Lagoa
ISCET | Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

Resumo
A Orientação para o Mercado (MO) é um conceito-base do Marketing. Esta Orientação Estratégica enfatiza o conhecimento dos clientes e dos concorrentes. Tanto os modelos teóricos como as evidências empíricas têm suportado que a MO tem um efeito positivo robusto no Desempenho Organizacional. No entanto, a generalização deste consenso acaba por estar na génese duma fragilidade desta Orientação Estratégica: sendo seguida de forma quase universal, não possibilita a obtenção de vantagens concorrenciais sustentáveis.
A Orientação Empreendedora (EO), enfatizando a inovação, a proactividade, a capacidade de correr riscos, tem sido referenciada como alternativa estratégica. Havendo autores que consideram que estas visões são mutuamente exclusivas, é nosso objectivo demonstrar que são compatíveis e passíveis de serem usadas em combinação.

Palavras-chave:
orientação, estratégia, desempenho organizacional.

Abstract
The Market Orientation (MO) is a basic-concept of Marketing. This Strategic Orientation emphasises the knowledge of customers and competitors. Both theoretical models and empirical evidences have supported that MO have a strong positive effect on organizational performance. However, the generalisation of this consensus turns out to be a weakness of this Strategic Orientation: universally followed, does not allow sustainable competitive advantages.
The Entrepreneurial Orientation (EO), emphasising innovation, pro-activity and ability to take risks, has been referred as strategic alternative. Considering that some authors believe that these views are mutually exclusive, our aim is to show that in fact they are compatible and able to be used together.

Keywords:
orientation, stategy, organizational performance.

1. Introdução

A tentativa de identificar os factores que determinam o sucesso das empresas tem sido objecto de inúmeros trabalhos. Estes têm, normalmente, um denominador comum: o pressuposto de que os referidos factores permitem desenvolver capacidades que potenciam vantagens concorrenciais.

A premissa de que as capacidades internas duma organização influenciam a sua aptidão para competir com sucesso no mercado foi introduzida como conceito teórico em 1952 por Edith Penrose, passando a designar-se por Teoria das Vantagens Concorrenciais baseadas nos Recursos (ver por exemplo Penrose, 1959). Tomando por base este pressuposto, é óbvio concluir que a escolha da Orientação Estratégica constitui uma decisão crítica para o sucesso de uma organização: as capacidades internas preferencialmente desenvolvidas são em grande parte determinadas pela Orientação Estratégica seguida pela organização.

Mais do que conseguir vantagens temporárias, as estratégias organizacionais visam obter vantagens concorrenciais sustentadas no tempo, específicas da organização e à prova de cópia.

A orientação subjacente à moderna teoria de Marketing, a Orientação para o Mercado (MO), advoga a adopção duma cultura organizacional com enfoque no conhecimento dos clientes e fornecedores, complementada pela capacidade de coordenação de acções internas que tirem partido desse conhecimento (Narver & Slater, 1990).

A teoria e as evidências empíricas tendem a suportar a tese de que a Orientação para o Mercado tem uma influência robusta e positiva no desempenho das empresas, independentemente da indústria e das suas condições particulares (Cano, Carrilat, & Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005). No entanto, esta orientação tem dificuldades na gestão de situações de inovação profunda/mercados novos, em que a informação acumulada tem uma utilidade de menor relevância (Narver, Slater, & MacLachlan, 2004). Por tal motivo, parece ser defensável que uma Orientação para o Mercado é necessária mas não suficiente para sustentar vantagens concorrenciais no longo prazo (Baker & Sinkula, 2007; Dickson, 1996).

Diversos estudos mostram que a Orientação para o Mercado não é a única Orientação Estratégica viável disponível, havendo orientações alternativas com potencial de influenciar o Desempenho Organizacional (Fritz, 1996; Hult & Ketchen, 2001; Noble, Sinha, & Kumar, 2002). A título de exemplo podemos referir a tentativa de condução dos mercados, através duma actuação proactiva sobre a estrutura do mercado, do redesenho dos limites da indústria e da redefinição de produtos e serviços (Kumar, Scheer, & Kotler, 2000). Exemplos da aplicação desta orientação são o desenvolvimento de uma marca/identidade que se torna sinónimo do mercado, ou a eliminação de concorrentes pela formação de "joint ventures", parcerias, fusões e aquisições (Jaworski, Kohli, & Sahay, 2000). Infelizmente a implementação deste tipo de estratégias não é passível de ser conseguida pela generalidade das empresas.

Uma outra abordagem, a Orientação Empreendedora (EO), enfatiza a procura da inovação, a proactividade, a capacidade de arriscar (Covin & Slevin, 1991) como caminho para obtenção de um desempenho superior. Não existindo incompatibilidade entre uma Orientação para o Mercado e a uma Orientação Empreendedora, a combinação das duas orientações poderá conduzir a um resultado superior ao que é obtido pela prossecução de uma única Orientação Estratégica (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Bhuian, Menguc, & Bell, 2005).

2. Orientação Estratégica

A compreensão das circunstâncias e factores intervenientes no sucesso de uma empresa tem sido motivo de pesquisa de diversas áreas das Ciências Empresariais, e em particular da Gestão Estratégica (Porter, 1985; Rumelt, 1984).

Genericamente, as empresas podem ser consideradas entidades com recursos diferenciados, capazes de reconhecer oportunidades ambientais e de as explorar.

A Orientação Estratégica é o sentido base das directivas estratégicas implementadas por uma organização para induzir comportamentos adequados à obtenção continuada de desempenhos organizacionais superiores (Gatignon & Xuereb, 1997). Deverá permitir responder a duas questões:

- Para onde se quer ir?
- Como se vai lá chegar?

Desde a década de 1960 que se assiste a um padrão dominante no que se refere ao sentido das directivas de actuação (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Hofer & Schendel, 1978): as empresas devem implementar estratégias que tirem partido das oportunidades ambientais evitando as ameaças existentes no ambiente; e, simultaneamente, as estratégias devem potenciar os seus pontos fortes, evitando serem prejudicadas pelos seus pontos fracos.

Uma parte relevante dos estudos feitos tende a estudar separadamente as oportunidades e ameaças ambientais – Análise Externa – dos pontos forte e fracos da empresa – Análise Interna.

A Análise Externa tem conseguido mais atenção por parte dos investigadores, em particular, com os trabalhos de Porter (Caves & Porter, 1977; Porter, 1980, 1985) no seguimento das teorias neoclássicas (Hunt & Morgan, 1995). A título de exemplo, o Modelo das Cinco Forças (Porter, 1980) descreve os atributos que tornam uma indústria mais ou menos atractiva para a actuação de uma empresa.No entanto, este enfoque no ambiente empresarial acaba por não dar a importância devida às especificidades de cada empresa. Geralmente, os modelos explicativos da vantagem concorrencial baseados em factores ambientais tendem a considerar que as empresas que actuam numa dada indústria tendem a ser idênticas nos recursos estratégicos que controlam e nas estratégias que seguem; e que as eventuais heterogeneidades são meramente transitórias devido à mobilidade elevada dos recursos usados na implementação das estratégias – podem ser facilmente obtidos no mercado de factores de produção (Barney, 1986a; Hirshliefer, 1980). Ao pressupor a validade dos conceitos de homogeneidade de recursos estratégicos da indústria e da sua mobilidade em termos de acesso, os modelos baseados em factores ambientais contemplam a possibilidade de ocorrência de situações de vantagem concorrencial temporária, mas não a sua sustentabilidade temporal – as vantagens são anuláveis por cópia da estratégia, por parte dos concorrentes.

Nos modelos explicativos da vantagem concorrencial baseados nos recursos estratégicos, a fonte de vantagem concorrencial sustentada reside nos recursos a que se tem acesso. Estes só são relevantes se permitirem originar valor (em termos de oportunidades ambientais), forem raros (em termos de acessibilidade por parte da concorrência), forem insubstituíveis, e não forem copiáveis (Barney, 1986a, 1986b). A heterogeneidade dos recursos internos que as organizações têm e a eventual impossibilidade de obtenção de recursos-chave por parte dos concorrentes são as fontes duma vantagem concorrencial sustentada; e permitem a implementação duma estratégia que adiciona valor, e que não pode ser implementada pelos actuais ou potenciais concorrentes por haver o reconhecimento da impossibilidade de cópia (Rumelt, 1984).

As vantagens concorrenciais sustentadas não são eternas; desaparecem quando ocorrem mudanças na indústria que alteram a sua estrutura concorrencial – choques 'Schumpeterianos' (Barney, 1986b; Rumelt & Wensley, 1981) – e que podem resultar do surgimento de recursos substitutos, imitações relativamente perfeitas, ou de inovações de grande impacto, resultantes, por exemplo, da actividade empreendedora ou da evolução tecnológica.

Da dinâmica atrás descrita, depreende-se que para uma empresa ter sucesso, tem de gerar valores, normas culturais e capacidades que estejam em sintonia com a direcção estratégica que pretende seguir. Os princípios, processos, práticas, e estilos de decisão que orientam as actividades das empresas têm a designação de Orientações Estratégicas (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005)

A literatura de Marketing e de Gestão Estratégica tem discutido quais as Orientações Estratégicas que podem ter um efeito positivo no Desempenho das organizações. As mais referenciadas são a Orientação para a Tecnologia, a Orientação para a Aprendizagem, a Orientação para os Colaboradores, a Orientação Empreendedora, e a Orientação para o Mercado, (Baker & Sinkula, 1999; Hult & Ketchen, 2001; Liu, Luo, & Shi, 2002).

A Orientação para a Tecnologia (também chamada Orientação para a Inovação ou Orientação para o Produto) é dominante quando as organizações privilegiam a implementação de novas ideias, produtos ou processos (Damanpour, 1991; Hult & Ketchen, 2001; Lukas & Ferrel, 2000). Está normalmente associada a investimentos para obter liderança tecnológica, e produtos de elevada qualidade (Fritz, 1996; Gatignon & Xuereb, 1997; Han, Kim, & Srivastava, 1998). A inovação influencia positivamente, no longo prazo, o Desempenho Organizacional por potenciar uma flexibilidade organizacional, uma propensão para a mudança e introdução de novos produtos, diminuindo a inércia organizacional (Damanpour, 1991; Gatignon & Xuereb, 1997; Hult, Hurley, & Knight, 2004).

A Orientação para a Aprendizagem está relacionada com o desenvolvimento do conhecimento no interior da organização. Traduz-se numa característica organizacional que afecta a propensão da empresa para valorizar a aprendizagem que conduz a mudanças nos valores e normas organizacionais basilares, e é o resultado de um comportamento organizacional proactivo (Baker & Sinkula, 1999; Hult et al., 2004). A adopção de uma Orientação para a Aprendizagem está associada a uma melhoria do Desempenho por conduzir a um questionar constante dos pressupostos base das filosofias operacionais, obrigando a uma reflexão permanente do "modelo mental" de negócio e da "lógica dominante" (Baker & Sinkula, 1999; Liu et al., 2002; Slater & Narver, 1995).

A Orientação para os Colaboradores está relacionada com um enfoque interno nos recursos humanos, colocando o bem-estar e satisfação dos seus colaboradores como objectivo prioritário relativamente a outros objectivos relacionados com outros "stakeholders" (Fritz, 1996; Harris & Ogbonna, 2001; Piercy, Harris, & Lane, 2002). As empresas com uma Orientação para os Colaboradores são caracterizadas por um processo de decisão descentralizado, delegação de responsabilidade e investimento no desenvolvimento do colaborador. Estas características são susceptíveis de aumentar a satisfação, a motivação e o comprometimento com a empresa, o que conduz a uma melhoria do Desempenho Organizacional (Fritz, 1996; Harris & Ogbonna, 2001; Ruekert, 1992).

A Orientação Empreendedora reflecte a propensão da empresa para correr riscos, bem como a sua agressividade e proactividade relativamente à inovação (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Becherer & Maurer, 1997; Bhuian et al., 2005). Os valores empreendedores potenciam a transformação e renovação empresarial, e ajudam a gerar novas competências e negócios dentro dos negócios existentes. Possibilitam, às empresas, tirar partido das oportunidades emergentes, sendo um importante motor de produtos novos e de crescimento organizacional (Bhuian et al., 2005; Hult et al., 2004; Luo, Zhou, & Liu, 2005; Slater & Narver, 1995)

A Orientação para o Mercado é descrita com sendo constituída pelos elementos organizacionais – cultura e comportamentos – que permitem implementar uma orientação para o cliente (Day, 1994; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). A maior parte dos estudos empíricos abordando a temática da Orientação

Estratégica tem tentado estabelecer uma relação entre MO e o Desempenho Organizacional em diversas condições ambientais e organizacionais. Três meta-análises recentes confirmam um efeito positivo duma MO no Desempenho Organizacional (Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005; Shoham, Rose, & Kropp, 2005)
Uma das convicções mais fortes da área do Marketing é a superioridade da Orientação para o Mercado sobre as Orientações Estratégicas alternativas no que se refere ao contributo para o Desempenho Organizacional (Hult & Ketchen, 2001; Kirca et al., 2005; Lawton & Parasuraman, 1980; Zhou, Yim, & Tse, 2005).
No entanto, alguns autores defendem que a combinação duma Orientação Estratégica para o Mercado com outras Orientações Estratégicas pode aumentar substancialmente a possibilidade de conseguir vantagens concorrenciais e melhorar o Desempenho comparativamente à situação de prossecução duma Orientação centrada unicamente no mercado (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Baker & Sinkula, 1999; Bhuian et al., 2005).
Uma revisão da literatura sobre MO revela a existência de alguns trabalhos a abordarem a relação entre MO e outras Orientações estratégicas; no entanto, os estudos empíricos realizados apresentam conclusões divergentes (Bhuian et al., 2005; Calantone, Garcia, & Droge, 2003; Langerak, 2003; Narver & Slater, 1990; Pelham, 1999; Siguaw & Honeycutt, 1995).
Nas últimas três décadas tem havido um debate contínuo sobre a natureza da relação entre MO e orientação tecnológica. A título de exemplo, alguns autores consideram não ser claro se uma Orientação para o Mercado potencia ou atrofia a procura da inovação (Im & Workman, 2004; Lukas & Ferrel, 2000). Como suporte da opinião da atrofia temos o argumento de que as empresas orientadas para o mercado tentam satisfazer as necessidades e desejos expressos dos clientes, ou imitar os concorrentes com sucesso, acabando por não procurar a inovação (Connor, 1999; Lukas & Ferrel, 2000; MacDonald, 1995; Narver et al., 2004). Pelo contrário, outros autores (Houston, 1986) defendem que a Orientação para o Mercado está positivamente relacionada com a inovação: as empresas direccionadas para o cliente estão em melhor posição para antecipar as necessidades e desejos futuros dos seus clientes, o que tem implicações positivas ao nível das inovações. A MO permite direccionar a inovação para responder às condições do mercado (Gatignon & Xuereb, 1997; Im & Workman, 2004; Jaworski & Kohli, 1993). Estes autores defendem que as empresas orientadas para o mercado tentam, normalmente, satisfazer as necessidades e desejos latentes dos clientes, para além das necessidades e desejos expressos; por outro lado, a monitorização dos concorrentes serve, para melhor diferenciar os seus produtos, não sendo tão relevante o impacto ao nível da elaboração de cópias dos produtos da concorrência (Deshpandé, Farley, & Webster Jr, 1993; Han et al., 1998; Narver et al., 2004).Os defensores da Orientação para a Aprendizagem defendem que esta orientação é o motor por detrás do sucesso da MO (Baker & Sinkula, 1999; Narver et al., 2004). Se a empresa tiver uma Orientação para a Aprendizagem, é provável que os seus elementos procurem obter informação sobre os mercados, disseminar essa informação, bem como incorram no exame permanente da qualidade da informação e na lógica dominante (por exemplo acerca das necessidades dos clientes e dos comportamentos do concorrentes). Pelo contrário, as empresas com baixas capacidades de aprendizagem têm uma construção rígida da MO, estando os seus esforços mais associados à cópia do que há inovação por falta de uma conhecimento profundo dos seus clientes e das suas necessidades latentes (Baker & Sinkula, 1999; Slater & Narver, 1995).
Nos estudos que abordam a Orientação para o Mercado e a Orientação para os Colaboradores, é quase unânime a opinião de que estas orientações têm um impacto positivo nos colaboradores, nomeadamente ao nível da satisfação no trabalho, motivação, espírito de equipa, e comprometimento com a empresa, reduzindo os conflitos de papeis (Kirca et al., 2005; Piercy et al., 2002; Ruekert, 1992; Siguaw & Honeycutt,

1995). Especificamente, considera-se que uma MO reforça a ligação colaborador-empresa, promovendo um sentimento de pertença a uma grande família organizacional dedicada a satisfazer e exceder as necessidades e expectativas do mercado (Jaworski & Kohli, 1993; Ruekert, 1992; Zhou, Li, & Zhou, 2004). A razão subjacente decorre de tendencialmente, numa empresa orientada para o mercado, os colaboradores partilharem mais a informação, participarem mais activamente no processo de decisão, cooperarem mais, e trabalharem com vista a um objectivo comum (Han et al., 1998; Zhou et al., 2004). Estes mesmos comportamentos também são encontrados em empresas orientadas para o colaborador (Pfeffer & Veiga, 1999; Ruekert, 1992; Siguaw & Honeycutt, 1995).

Há, no entanto, autores (Harris & Ogbonna, 2000; Piercy et al., 2002) que sugerem que a adopção de uma Orientação para o Mercado está negativamente correlacionada com o bem-estar e a satisfação dos colaboradores pois põe as necessidades dos clientes acima das necessidades dos colaboradores.

No que concerne à Orientação Empreendedora, é possível defender que uma Orientação para o Mercado é um veículo efectivo para seguir actividades empreendedoras. Tanto as empresas orientadas para o mercado como as empresas orientadas para o empreendedorismo tentam satisfazer as necessidades expressas e latentes dos clientes, expandir os mercados já identificados, e tirar partido das oportunidades emergentes. A informação e o conhecimento de Marketing são, frequentemente, vitais para os processos empreendedores, formatando o comportamento empreendedor (Bhuian et al., 2005; Liu et al., 2002; Luo et al., 2005). A Orientação para o Mercado é especialmente relevante para empresas empreendedoras nas fases iniciais do empreendimento porque permite-lhes uma melhor compreensão e adaptação do ambiente, potenciando-lhes uma resposta mais rápida às oportunidades e ameaças (Becherer & Maurer, 1997; Luo et al., 2005).

Do exposto acima, é possível defender diversas alternativas para base das opções estratégicas e de combinações de Orientações Estratégicas. Neste trabalho vão-se estudar especificamente duas bases: a orientação para o mercado (MO); e a orientação mais empreendedora (EO).

2.1 Orientação para o Mercado (MO)

A American Marketing Association (AMA) tem procurado manter actualizada a definição de Marketing. Desde 1935, a definição de Marketing mudou poucas vezes, a última das quais em 2007.

Em 1935, Marketing era definido como sendo "o resultado de actividades empresariais que gerem o fluxo de bens e serviços, dos produtores para os consumidores". Evidenciava-se aqui o carácter empresarial e de coordenação oferta/procura.

Em 1985, Marketing passou a ser considerado "o processo de planear e executar a concepção, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços mediante um preço, para criar trocas que satisfaçam os objectivos dos indivíduos e das organizações". Segundo esta definição, o objectivo do Marketing é a satisfação dos seus intervenientes, utilizando como ferramenta interventora o Marketing Mix. Evidencia-se também a dicotomia organização-vendedora e indivíduo-cliente; e incluem-se as ideias entre os elementos transaccionáveis.

Desde 2007, considera-se que o "Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e fornecer valor aos clientes e para gerir relacionamentos com os clientes de forma a obter valor para a organização e para os seus "stakeholders"". Com esta definição, o Marketing passa a ser uma função organizacional (e não uma actividade); e o seu objectivo é criar valor para os clientes e "stakeholders" (algo mais do que satisfazer os objectivos dos intervenientes directos).

Da mesma forma que o Marketing se tem tentado adaptar às evoluções ambientais, também a sua relação com a Gestão Estratégica tem sofrido alterações ao longo do tempo.

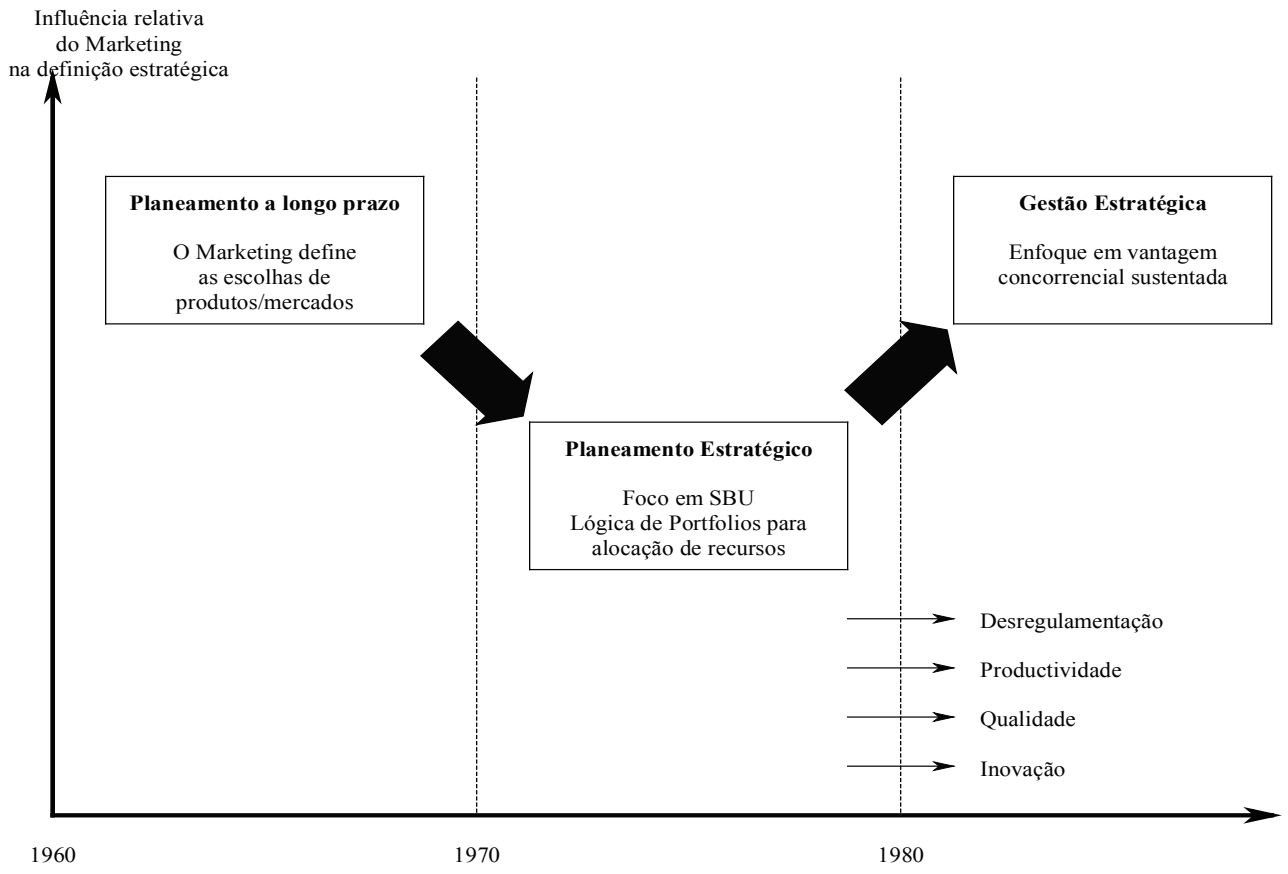
Na década de 1960, o Planeamento de Marketing constituía uma ferramenta da mudança estratégica porque constituía um guia das escolhas da empresa.

Na década seguinte, a influência do Marketing diminuiu à medida que o Planeamento Estratégico ganhava relevância: o contexto económico exigia que as empresas se focassem na sua capacidade financeira. O papel do Marketing era sobretudo táctico com a expansão dos 4 P´s.

Durante a década de 1980 alteraram-se substancialmente as condições; devido a um incremento da desregulamentação, ênfase na qualidade, pressão para incremento de produtividade, as empresas passam a encarar um novo leque de oportunidades mas também de novas fontes de concorrência. O Marketing recupera a sua importância estratégica (Day & Wensley, 1983). O enfoque passa a ser a obtenção de uma vantagem concorrencial, conseguida por liderança de custo ou diferenciação (Porter, 1985). A Estratégia de Marketing fornece um enquadramento que permite concentrar a actuação no cliente através da segmentação de mercados, definição de mercados-alvo, escolha de um Marketing Mix para cada mercado-alvo e definição de um posicionamento. O papel do Marketing é simultaneamente analítico e prescritivo (Brownlie, 1989).

Kotler e Armstrong (1996) consideram haver basicamente cinco abordagens para a Gestão de Marketing: Filosofia de Produção (os consumidores preferem produtos a baixo custo, ainda que para obtenção de economias de escala e eficiência de produção se tenha que recorrer à padronização da oferta), Filosofia de Produto (os consumidores preferem produtos da mais alta qualidade/ excelência, independentemente do custo), Filosofia de Vendas (os consumidores acabam por

Figura 1: Evolução da influência relativa do Marketing na definição estratégica (Day & Wensley, 1983)



escolher os produtos cuja pressão em termos de promoção e publicidade seja mais forte), Filosofia de Marketing (a satisfação das necessidades e desejos dos clientes-alvo de forma mais eficaz que a concorrência determina o sucesso da empresa), e a Filosofia de Marketing Social (expansão da Filosofia de Marketing, incluindo também como preocupações o bem-estar da sociedade e o ambiente).

A evolução destes conceitos marca a alteração da perspectiva de abordagem do "interior à exterior" da empresa (o que a empresa faz mais eficientemente, o que a empresa faz mais eficazmente, o que a empresa transfere melhor) para uma perspectiva de abordagem "exterior à interior" da empresa (o que cliente necessita, o que a sociedade necessita e a empresa fornece).

Apesar da Filosofia de Marketing Social ter uma aceitação crescente, a Filosofia de Marketing é, provavelmente, a filosofia de Gestão de Marketing dominante. Nesse sentido, é natural que uma Orientação Estratégica fortemente ligada à Gestão de Marketing reflicta essa tendência.

A Orientação para o Mercado (MO) é definida como sendo a implementação do conceito de Marketing no interior de uma empresa (Ellis, 2005; Miles & Arnold, 1991). O conceito de Marketing pode ser visto como a "Filosofia de Gestão de Marketing óptima" (Turner & Spencer, 1997), definindo uma cultura organizacional orientada para o cliente. Tem por base o alinhamento da empresa com a parte do ambiente, considerada mais relevante: o mercado. Pode ser definida como "o conjunto de processos e actividades, transversais à organização, com o objectivo de criar e satisfazer clientes pela contínua auscultação das suas necessidades" (Deshpandé & Farley, 1999, p. 228Apesar da Filosofia de Marketing ter sido introduzida na década de 1950 (Borch, 1957), só na década de 1980 surgiram os primeiros trabalhos sobre MO (Webster Jr, 1988). Os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) são considerados os percursores do estudo sistemático da MO. Representam também as duas correntes divergentes, relativamente à definição do conceito: a perspectiva comportamental e a perspectiva cultural.

A perspectiva comportamental considera a MO como sendo:

> "composta por três conjuntos de actividades: 1) criação, alargada a toda a organização, de Informação de Marketing sobre as necessidades actuais e futuras dos clientes, 2) disseminação dessa informação por todos os departamentos, e 3) resposta a essa disseminação, a todos os níveis da organização" (Jaworski & Kohli, 1993, p. 54)
> medindo-se o grau de orientação pelo grau de extensão destas actividades na empresa.

Em contrapartida, a perspectiva cultural foca-se mais nas normas e valores que encorajam comportamentos consistentes com a Filosofia de Marketing, considerando um conceito alargado de mercado: clientes e concorrentes. A inclusão dos concorrentes justifica-se pelo argumento de que a capacidade de resposta ao mercado está dependente das alternativas propostas por estes.

Uma empresa orientada para o mercado deve possuir uma cultura organizacional que potencie todas as actividades de obtenção de informação acerca dos clientes-alvo e concorrentes, e disseminação dessa informação por toda a organização; o conceito MO é considerado, segundo esta corrente, como sendo composto por três conceitos: orientação para os clientes, orientação para os concorrentes e coordenação inter-funcional (Narver & Slater, 1990).

Independentemente das diferenças na definição da MO, estudos empíricos demonstram que as duas perspectivas têm subjacente um único conceito (Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005), diferindo unicamente na sua operacionalização (Deshpandé & Farley, 1998; Matsuno, Mentzer, & Rentz, 2005).

2.2 Orientação Empreendedora (EO)

No âmbito da Gestão Estratégica, o conceito de Empreendedorismo é um dos mais debatidos, e simultaneamente onde existe mais heterogeneidade de definições. Esta diversidade pode talvez explicar as divergências que se observam entre as teorias que abordam esta área.

Desde tempos imemoriais que encontramos actividade empreendedora. Uma das primeiras referências foi feita pelo economista Francês Richard Cantillon (1755), que definiu Empreendedorismo como sendo um processo de auto-emprego com retorno incerto. Ainda que a definição seja vaga, introduz os conceitos de auto-emprego e risco, pontos de partida da actividade empreendedora independente.

Pela mesma altura, Adam Smith (1776) caracterizava o empreendedor como sendo aventureiro por depender da sorte, visionário por projectar e antecipar actividades futuras, e especulador por ter expectativas de retorno elevado para riscos relativamente reduzidos.

Somente na primeira metade do séc. XX é que o Empreendedorismo começa a ser considerado factor determinante do desenvolvimento económico. Schumpeter (1934) clarificou o papel desempenhado pelo empreendedor nos processos de mudança económica e social. Até então, o empreendedor era visto como uma entidade neutra: a empresa criada era considerada idêntica às existentes; a sua actividade não tinha efeitos diferenciados nos concorrentes, fornecedores, ou clientes. Schumpeter (1934) introduziu o conceito de "destruição criativa": o surgimento de negócios inovadores acarreta o colapso de organizações estabelecidas que não tenham sido capazes de adaptar os seus bens, serviços, e tecnologias às mudanças dos seus mercados. O empreendedor procura oportunidades que as organizações estabelecidas não conseguem identificar e desenvolve tecnologias e conceitos que darão origem a novas actividades económicas.

Schumpeter (1934) argumenta que as oportunidades de empreender resultam de mudanças externas que permitem criar coisas que anteriormente eram impossíveis de fazer, ou passar a fazê-las de forma mais eficiente. As alterações tecnológicas são uma dessas fontes: permitem criar coisas novas ou fazer coisas já conhecidas, de forma mais eficiente.

As alterações políticas e regulatórias podem também permitir a utilização de recursos de forma inovadora ou funcionar como um meio de redistribuição de riqueza. Em particular, a desregulamentação é uma fonte de oportunidades ao permitir acesso a áreas até aí restritas.

As alterações sócio-demográficas alteram implicitamente a procura de produtos e serviços, quer ao nível de necessidades, quer ao nível de desejos. A um segundo nível, potenciam oportunidades para gerar soluções mais eficientes para os desejos e necessidades dos clientes; a título de exemplo, o aumento da força de trabalho feminina originou procura de soluções mais eficazes para actividades domésticas como cozinhar.

As fontes de oportunidades podem materializar-se em inovações, sob cinco formas: bens e serviços novos, novos métodos de produção, novos mercados, novas formas de organização, e matérias-primas novas (Schumpeter, 1934).

Os estudos subsequentes, seguindo Schumpeter, mantiveram a separação entre Empreendedorismo e Gestão Estratégica. Por exemplo, Chandler (1962) distinguiu claramente a figura do empreendedor da figura do gestor: o primeiro é aquele que define a alocação de recursos produtivos; o segundo coordena e planeia a utilização dos recursos disponíveis.

Atendendo ao impacto do Empreendedorismo na actividade económica, alguns autores (por exemplo Cooper, 1970; Drucker, 1970) começaram a defender a necessidade das empresas desenvolverem uma orientação empreendedora dentro das suas estruturas (Intraempreendedorismo), conciliando a Gestão Estratégica e o Empreendedorismo – "os negócios de hoje, especialmente os maiores, não sobreviverão

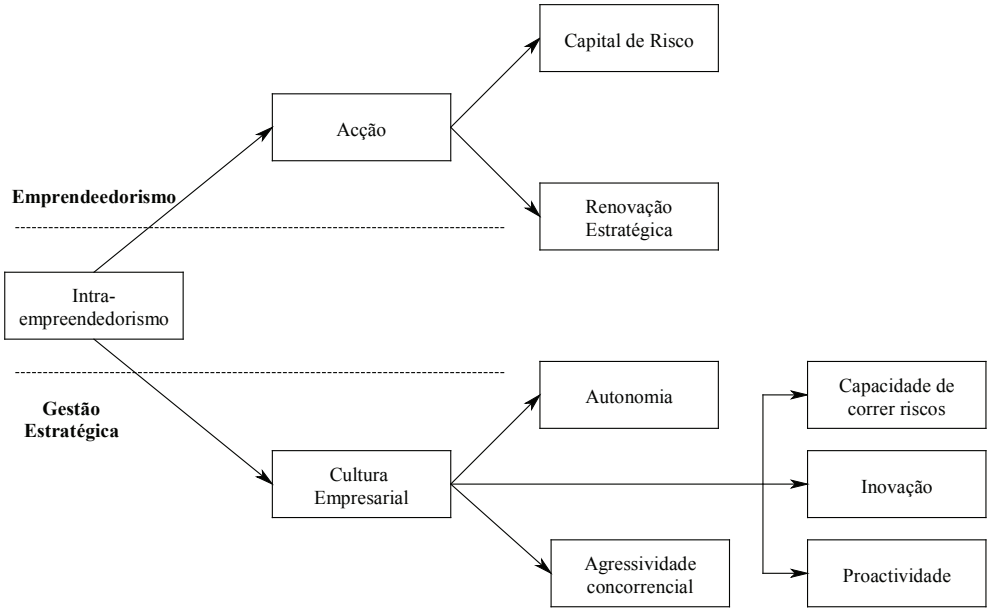
neste período de mudança acelerada e inovação a menos que desenvolvam competências empreendedoras" (Drucker, 1985, p. 67). Da mesma forma que os empreendedores individuais, as empresas devem ser capazes de descobrir oportunidades para conseguirem vantagens concorrenciais decorrentes das alterações ambientais (Ardichvili, Cardozo, & Ray, 2003). Kirzner (1997) considera que essas oportunidades só se tornam vantagens concorrenciais devido a um acesso diferenciado à informação, o que resulta em decisões de gestão de qualidade variávelLumpkin e Dess (1996) distinguem claramente o conceito de "Empreendedorismo" do conceito de "Intraempreendedorismo": o primeiro conceito refere-se a uma entrada, seja ela a criação de uma empresa nova, a entrada num mercado novo ou o desenvolvimento de produtos novos; o segundo conceito refere-se a processos, práticas e decisões que levam a uma propensão para actuar autonomamente, para inovar, correr riscos e ser proactivo relativamente a eventuais oportunidades no mercado.

Na nossa opinião, o Intraempreendedorismo pode ser visto de duas formas distintas (baseado no trabalho de Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Sharma & Chrismann, 1999):

- Acção ou processo,
- Cultura empresarial.

Cada uma destas correntes pode ser vista como estando mais próxima de uma abordagem do âmbito do Empreendedorismo ou do âmbito da Gestão Estratégica.

Figura 2: Intraempreendedorismo e sua relação com Empreendedorismo e Gestão Estratégica (baseado no trabalho de Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Sharma & Chrismann, 1999)



Seguindo preferencialmente a primeira corrente, Guth e Ginsberg (1990) definem Intraempreendedorismo como a criação de um novo negócio entre os existentes, ou a transformação da organização pela renovação das suas ideias chave. Seguindo a mesma orientação, Sharma e Chrisman definem Intraempreendedorismo como

> "um processo onde um indivíduo ou grupo de indivíduos, em associação com uma organização existente, criam uma nova organização ou instilam renovação e inovação no interior dessa organização. (…) Renovação estratégica refere-se a esforços de Intraempreendedorismo que resultam em alterações significativas no negócio de uma organização ou na estratégia ou estrutura ao nível da Gestão de Topo. Estas mudanças alteram as relações pré-existentes no interior da organização ou entre a organização e o seu ambiente externo e na maioria dos casos envolverá alguma forma de inovação. As actividades de renovação registam-se no interior de uma organização já existente e não são tratadas como novos negócios pela organização" (Sharma & Chrismann, 1999, p. 18).

A actividade do tipo Capital de Risco verifica-se quando uma organização existente potencia, com uma abordagem inovadora, um novo negócio, podendo este ser externo ou interno. Exemplos de Capital de Risco externo são "spin-offs", "joint-ventures", ou investimentos próprios em novas actividades. No caso de ser interno, o maior ou menor conteúdo de Intraempreendedorismo é definido pela autonomia estrutural, proximidade em relação ao negócio original, e grau de inovação.

Um dos exemplos mais citado de Renovação Estratégica é o caso da Nokia. O Grupo Nokia surgiu em 1966 como resultado da fusão de três empresas desenvolvendo actividade em três áreas distintas: papel, borracha e cabos. Na década de 1970, o grupo torna-se num conglomerado de actividades. Em 1992, inicia um processo de renovação estratégica, desinvestindo de todas as actividades excepto telecomunicações, tornando-se num dos maiores fabricantes mundiais de telemóveis.

Seguindo preferencialmente a perspectiva que considera o Intraempreendedorismo como uma cultura empresarial, Miller (1983) define-o como um conceito multidimensional, caracterizado pela capacidade de correr riscos, inovação e proactividade. No mesmo sentido, Stevenson e Gumpert (1985) definem Intraempreendedorismo como um processo que potencia que indivíduos e organizações identifiquem e tirem partido de oportunidades, independentemente dos recursos que controlam directamente. Esta é uma visão mais abrangente do Empreendedorismo, alargando-a para além da visão da criação de uma nova empresa (Covin & Slevin, 1991).

Na mesma corrente dos trabalhos de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) introduzem o conceito de "Orientação Empreendedora" definindo-a como um estilo de gestão. O conceito é composto por 5 dimensões, adicionando autonomia e agressividade às três dimensões já anteriormente identificadas por Miller (1983): capacidade correr riscos, inovação e proactividade. Para estes autores, a capacidade de correr riscos representa a propensão para alocar recursos relevantes em projectos com grande incerteza, ainda que com retornos potencialmente elevados; a inovação traduz a tendência para investir e suportar ideais novas, novidade, experimentação e processos criativos que podem dar origem a novos bens, serviços ou processos tecnológicos; a proactividade refere-se à forma como a empresa se relaciona com as oportunidades de mercado, referindo-se à sua propensão para antecipar e actuar relativamente às necessidades futuras do mercado (no sentido de influenciar tendências e criar procura). Para além destas três dimensões, Lumpkin e Dess (1996) propõem ainda a autonomia – a liberdade para indivíduos ou equipas exercerem a sua criatividade no desenvolvimento de ideias promissoras; e a agressividade concorrencial – propensão da empresa para desafiar directamente os seus concorrentes, para conseguir entrar no mercado ou melhorar a sua posição nele.

2.3 Relação entre Orientação Empreendedora (EO) e Orientação para o Mercado (MO)

Todas as indústrias passam por mudanças, com origem nos clientes, nos concorrentes ou na tecnologia (Achrol, 1991; Williams, 1992). Estas mudanças geram uma pressão para as empresas aumentarem a sua carteira de produtos e serviços, diferenciando-se dos seus concorrentes e aumentando por essa via o valor para os seus clientes (Levitt, 1980). O objectivo é obter uma vantagem concorrencial sustentada que possibilite ter desempenhos superiores aos dos concorrentes. Essa vantagem sustentada não é permanente; eventualmente esgotar-se-á pelo que é desejável que as organizações desenvolvam a capacidade de gerar conhecimento com potencial de alterar o seu comportamento organizacional, ajustando-as às novas condições da indústria, renovando a vantagem de que dispõem e conduzindo, em última instância, a uma melhoria de Desempenho (Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991; Sinkula, 1994). O tipo de Orientação Estratégica dominante numa organização define as fundações da sua cultura organizacional, o que influencia a sua maior ou menor capacidade de aprendizagem organizacional.

Alguns autores (Baker & Sinkula, 1999; Foxall, 1984) defendem a impossibilidade da prossecução simultânea duma Orientação Empreendedora (EO) e duma Orientação para o Mercado (MO). Segundo eles, uma Orientação para o Mercado desencoraja o "correr riscos" porque focaliza os esforços de obtenção de informação nos clientes/concorrentes actuais, ignorando os mercados e/ou concorrentes emergentes. Por outro lado, uma das bases da actividade empreendedora é o enfoque nas necessidades e desejos latentes dos consumidores, antes até do seu reconhecimento pelos próprios, o que obriga a um afastamento em relação ao mercado actual (Brown, 1991; Hamel & Prahalad, 1991).

Contrariamente à visão descrita acima, há autores que defendem a possibilidade de um equilíbrio entre uma Orientação Empreendedora (EO) e uma Orientação para o Mercado (MO). Por exemplo, Webster (1981) e Zeithalm e Zeithalm (1984) consideram a Orientação Empreendedora como sendo uma forma de orientação para o mercado mais proactiva. Morris e Paul (1987) enaltecem o papel desempenhado pelo Marketing como guia da Orientação Empreendedora.

Slater e Narver (1995) defendem que, mais que incompatíveis, a Orientação Empreendedora e a Orientação para o Mercado são complementares. Esta conclusão baseia-se na complementaridade das formas de aprendizagem organizacional dominantes nas duas Orientações Estratégicas.

Estes autores consideram haver dois processos de aprendizagem organizacional, relevantes para o processo de mudança organizacional em causa:

- Aprendizagem Adaptativa (referida como aprendizagem "single-loop" por Argyris, 1977; Senge, 1990), a forma mais básica de aprendizagem, que ocorre num quadro de condicionantes conhecidas e desconhecidas que reflectem as assumpções da organização sobre o ambiente e ela própria. É uma forma de aprendizagem sequencial, incremental e focada em questões/oportunidades que estão no âmbito tradicional das actividades da organização.
- Aprendizagem Criativa (referida como aprendizagem "double-loop" por Argyris, 1977; Senge, 1990), que ocorre quando a organização se dispõe a questionar assumpções há muito tempo assumidas, como, por exemplo, "missão", "clientes", "capacidades", ou "estratégia". Obriga a repensar os eventos de forma sistémica, abandonando as cadeias lineares causa-efeito.

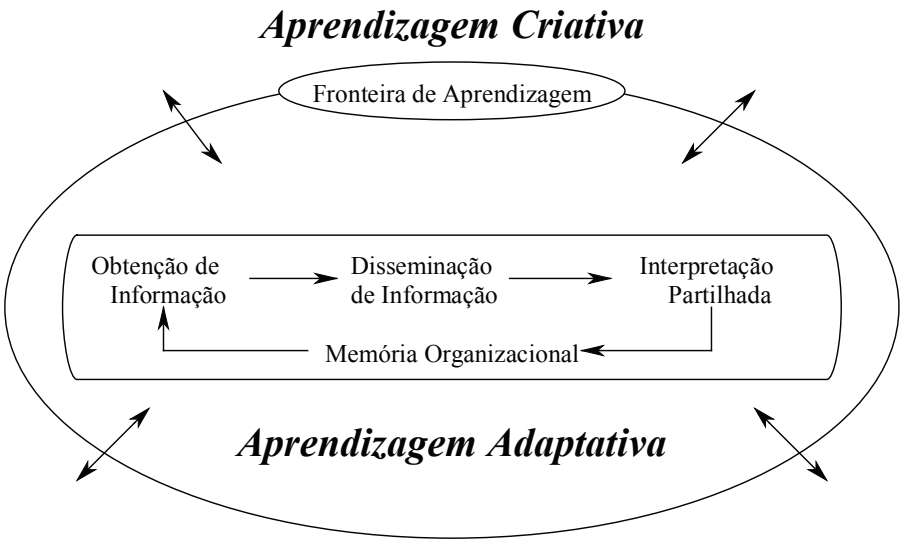


Figura 3: Processo de Aprendizagem Organizacional (Slater & Narver, 1995, p. 66)

A Orientação Empreendedora (EO) pressupõe a uma aprendizagem essencialmente criativa (aprendizagem pela exploração), enquanto a Orientação para o Mercado (MO) pressupõe uma aprendizagem essencialmente adaptativa (aprendizagem pela observação). Assim, a MO origina uma resposta reactiva às necessidades do mercado, enquanto a EO conduz a uma orientação proactiva, dirigida para a exploração de novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos. A Orientação para o Mercado focaliza a organização na procura contínua de informação sobre as necessidades/desejos dos clientes-alvo e capacidades dos concorrentes, permitindo a criação de valor para o cliente; o efeito é amplificado pela complementação com uma Orientação Empreendedora.

Segundo Slater e Narver (1995), o tipo de Orientação Estratégica (que molda a Cultura Organizacional – conjunto de valores e crenças fortemente enraizadas) deve complementar o Clima Organizacional (forma como a organização operacionaliza a sua cultura: estrutura, processos) para obter sinergias.

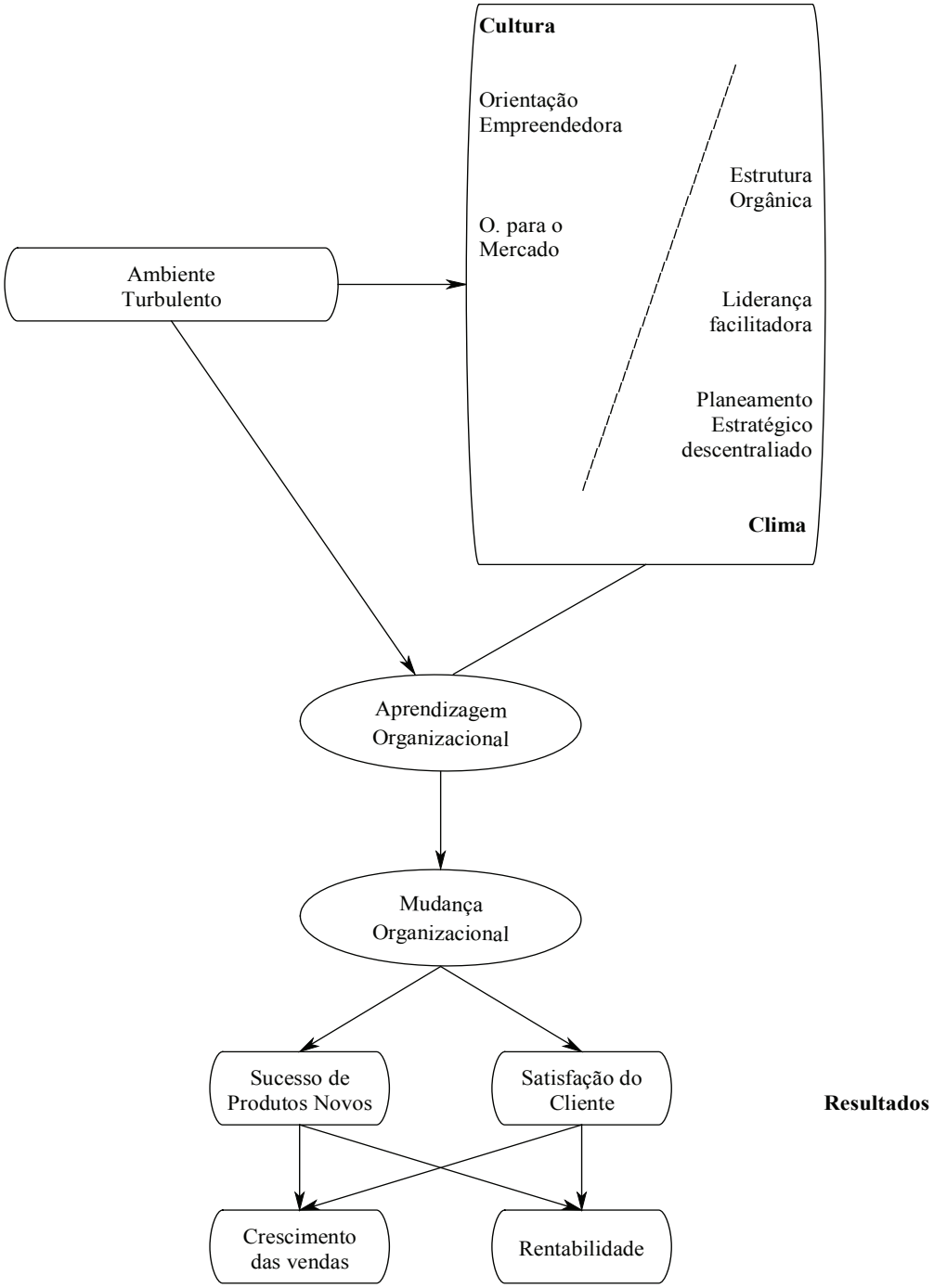


Figura 4: Factores e resultados do processo de aprendizagem organizacional (adaptado de Slater & Narver, 1995, p. 67)

Referências Bibliográficas

Achrol, R. (1991). Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing, 55*(October), 77-93.

Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin.

Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing, 18*, 105-124.

Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review, 55*(September/October), 115-125.

Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science, 12*(1), 54-74.

Baker, W., & Sinkula, J. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27*(4), 411-427.

Baker, W., & Sinkula, J. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management, 5*(1), 5-23.

Barney, J. (1986a). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science, 42*, 1231-1241.

Barney, J. (1986b). Types of competition and theory of strategy: Toward an integrative framework. *The Academy of Management Review, 11*, 791-800.

Becherer, R., & Maurer, J. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur -led firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 22*(1), 47-58.

Bhuian, S., Menguc, B., & Bell, J. (2005). Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research, 58*, 9-17.

Borch, F. (1957). The marketing philosophy as way of business life. In *The Marketing Concept: Its Meaning to Management*. New York: American Management Association.

Brown, J. (1991). Research that Reinvents the Corporation. *Harvard Business Review, 69*(January/February), 39-54.

Brownlie, D. (1989). The Migration of Ideas from Strategic Management to Marketing on the Subject of Competition. *European Journal of Marketing, 23* (12), 7-20.

Calantone, R., Garcia, R., & Droge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *The Journal of Product Innovation Management, 20*(2), 90-103.

Cano, C., Carrilat, F., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing, 21*(2), 179-200.

Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général* (H. Higgs, Trans.).

Caves, R., & Porter, M. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics, 91*, 241-262.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Connor, T. (1999). Customer-led and market-oriented: a matter of balance. *Strategic Management Journal, 20*, 1157-1163.

Cooper, A. (1970). Entrepreneurial Environment. *Industrial Research,* (September), 74-76.

Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice, 16*, 7-25.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal, 34*(3), 555-590.

Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing, 58*(4), 37-52.

Day, G., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing, 47*, 79-89.

Deshpandé, R., & Farley, J. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management, 2*(3), 213-232.

Deshpandé, R., & Farley, J. (1999). Understanding market orientation: A prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. In R. Deshpandé (Ed.), *Developing a market orientation* (pp. 217-237). London: Sage.

Deshpandé, R., Farley, J., & Webster Jr, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing,* (January), 55-65.

Dickson, P. (1996). The static and dynamic mechanics of competition: A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing, 60*(5), 102-106.

Drucker, P. (1970). Entrepreneurship in business enterprise. *Journal of Business Policy, 1*(1), 3-13.

Drucker, P. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review, 63*(3), 67-72.

Ellis, P. (2005). Market orientation and marketing practices in developing economy. *European Journal of Marketing, 39*, 629-645.

Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review, 10*(4), 803-813.

Foxall, G. (1984). *Corporate Innovation, Marketing and Strategy*. Croom Helm, Beckenham: Palgrave Macmillan.

Fritz, W. (1996). Market orientation and corporate success: finding from Germany. *European Journal of Marketing, 30*(8), 59-74.

Gatignon, H., & Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research, 34*, 77-90.

Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal, Summer*, 5-15.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1991). Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review, 69*(July/August), 81-92.

Han, J., Kim, N., & Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing, 62*(4), 30-45.

Harris, L., & Ogbonna, E. (2000). The responses of front -line employees to market-oriented culture change. *European Journal of Marketing, 34*(3/4), 318-340.

Harris, L., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research, 51*(2), 157-166.

Hirshliefer, J. (1980). *Price theory and applications* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West.

Houston, F. (1986). The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of Marketing, 50*(2), 81-87.

Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science, 2*(February), 88-115.

Hult, T., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management, 33*, 429-439.

Hult, T., & Ketchen, D. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal, 26*, 1173-1181.

Hunt, S., & Morgan, R. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing, 59*(2), 1-15.

Im, S., & Workman, J. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high technology firms *Journal of Marketing, 68*(2), 114-132.

Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing, 57*(3), 53-70.

Jaworski, B., Kohli, A., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Academy of Marketing Science Journal, 28* (1), 45-54.

Kirca, A., Jayachandran, S., & Bearden, W. (2005). Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing, 69*(2), 24-41.

Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *The Journal of Economic Literature, 35*, 60-85.

Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing, 54*(2), 1-18.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall, NJ.

Kumar, N., Scheer, L., & Kotler, P. (2000). From market driven to market driving. *European Management Journal, 18* (2), 129-142.

Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing, 11*(2), 93-115.

Lawton, L., & Parasuraman, A. (1980). The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning. *Journal of Marketing, 44*(Winter), 19-25.

Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation of Anything. *Harvard Business Review, 58*(January/February), 83-91.

Liu, S., Luo, X., & Shi, Y. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing, 19*, 367-382.

Lukas, B., & Ferrel, O. (2000). The Effect of Market Orientation On Product Innovation. *Journal of the Academy Of Marketing Science, 28*(2), 237-247.

Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review, 21*(1), 135-172.

Luo, X., Zhou, L., & Liu, S. (2005). Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research, 58*, 277-284.

MacDonald, S. (1995). Too close too comfort? The strategic implications of getting close to the customer. *California Management Review, 37*(4), 8-27.

Matsuno, K., Mentzer, J., & Rentz, J. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research, 58*(1), 1-8.Miles, M., & Arnold, D. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice, 15*(4), 49-66.

Miller, D. (1983). The Correlates of entrepreneurship in three types of firm. *Management Science, 29*(7), 770-791.

Morris, M., & Paul, G. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing, 2*, 247-259.

Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing, 54*(4), 20-35.

Narver, J., Slater, S., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management, 21*, 334-347.

Noble, C., Sinha, R., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing, 66*, 25-39.

Pelham, A. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research, 45*, 33-46.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Pfeffer, J., & Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executives, 13*(2), 37-48.

Piercy, N., Harris, L., & Lane, N. (2002). Market orientation and retail operatives' "expectations". *Journal of Business Research, 55*, 261-273.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Ruekert, R. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Research in Marketing, 9*, 225-245.

Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rumelt, R., & Wensley, R. (1981). In search of the market share effect. In K. Chung (Ed.), *Academy of Management Proceedings 1981* (pp. 2-6).

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.

Sharma, P., & Chrismann, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-27.

Shoham, A., Rose, G., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning, 23*(4/5), 435-454.

Siguaw, J., & Honeycutt, E. (1995). An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes. *Industrial Marketing Management, 24*(1), 45-52.

Sinkula, J. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing, 58*(January), 35-45.

Slater, S., & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing, 59*, 63-74.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of Wealth of Nations* (5ª ed.). London: Methuen and Co., Ltd.

Stevenson, H., & Gumpert, D. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 85-94.

Turner, G., & Spencer, B. (1997). Understanding the marketing concept as organizational culture. *European Journal of Marketing, 31*(2), 110-121.

Webster Jr, F. (1981). Top Management's concern about marketing. Issues of the 1980's. *Journal of Marketing, 6*, 9-16.

Webster Jr, F. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons, 31*(3), 29-40.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing, 20*(1), 71-91.

Williams, J. (1992). How Sustainable is Your Competitive Advantage? *California Management Review, 34*(spring), 29-51.

Zeithalm, C., & Zeithalm, V. (1984). Environmental management: Revising the marketing perspective. *Journal of Marketing, 48*, 46-53.

Zhou, K., Li, J., & Zhou, N. (2004). Employee's perceptions of market orientation in transitional economy: China as an example *Journal of Global Marketing, 17*(4), 5-22.

Zhou, K., Yim, C., & Tse, D. (2005). The effects of Strategic Orientations on Technology- and Market- Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing, 69*(2), 42-60.