

**Diana Soares Monteiro Pereira**

**O QUE INFLUENCIA A COMPRA DE ARTIGOS,  
NOS MERCADOS B2C E B2B  
ESTUDO DE CASO DECATHLON**

**Orientador: Prof. Doutor Eduardo Moraes Sarmento**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação**

**Lisboa**

**2019**



**Diana Soares Monteiro Pereira**

**O QUE INFLUENCIA A COMPRA DE ARTIGOS,  
NOS MERCADOS B2C E B2B  
ESTUDO DE CASO DECATHLON**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 10/01/2020, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº320/2019 de 04 de Dezembro, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Rui Carlos de Lemos Correia Estrela

Arguente: Prof<sup>a</sup>. Doutora Fernanda Maria Peixoto Pereira

Orientador: Prof. Doutor Eduardo Manuel Machado de Moraes Sarmento Ferreira

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação**

**Lisboa**

**2019**

# Agradecimentos

Esta dissertação representa o fim do meu percurso académico, mas representa também a concretização de mais um objetivo na minha vida. Deste modo, gostaria de agradecer a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me acompanharam e ajudaram ao longo deste último ano.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família por todo o apoio e incentivo que me deram. Em especial à minha mãe e ao meu pai, por todo o esforço e apoio que têm dado ao longo dos últimos anos.

Ao meu marido que sempre me apoiou, motivou e acompanhou na investigação de modo a conseguir termina-la rapidamente.

Aos meus amigos e colegas, em especial à Mónica Jacinto, com quem partilhei a experiência de realizar esta investigação e que me apoiaram e ajudaram a obter a motivação necessária para a realizar.

Agradeço a todas as pessoas que se disponibilizaram e perderam tempo a responder ao questionário, e também ao diretor da loja Decathlon onde realizei a entrevista, sem a sua ajuda não seria possível ter.

Por último, gostaria de agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Eduardo Moraes Sarmiento, por toda a disponibilidade que teve e por todo o apoio que me deu ao longo deste ano. Foi sem dúvida alguma a melhor escolha que podia ter feito ao escolher um orientador para me acompanhar.

## Resumo

Diversos estudos no âmbito da gestão e do marketing fazem análises sobre as relações entre empresas e clientes finais, os chamados mercados B2C, porém, nos últimos anos as relações B2B têm ganho mais importância tanto pelo volume de negócio que estas representam, como pelo fato de estes mercados sustentarem todo o mercado.

O CRM surge como uma ferramenta de gestão, contribuindo para maximizar as relações de troca entre as empresas e destas com o seu público interessado, visando alcançar o sucesso. Para alcançar este objetivo, tem de se conhecer bem os clientes e desenvolver com estes uma relação próxima e duradoura por via da implementação dos princípios do marketing relacional.

A proposta de trabalho de investigação vai-se basear num estudo exploratório sobre as diferenças entre os clientes B2C e B2B e a relação entre CRM e o Marketing Relacional em clientes B2B. O objetivo é investigar o que influencia a compra de artigos, no mercado B2C e B2B, em unidade de retalho desportivo, neste caso Decathlon. Esta escolha da Decathlon ocorreu por ser uma das maiores empresas no mercado português de retalho de artigos desportivos.

Com o intuito de atingir o objetivo proposto foi realizada, metodologicamente, uma entrevista a um diretor de loja e 711 questionários aos clientes (530 clientes B2C e 181 clientes B2B).

Após a análise dos resultados obtidos concluiu-se que existem diversos fatores que influenciam a compra de artigos no mercado B2C e B2B. No mercado B2C, dificuldade em encontrar os produtos, preços altos, falta de explicação sobre o produto e o produto não se adequa à utilização/gosto do cliente. No mercado B2B, a rutura de stock, necessidade em ter um vendedor disponível e que aconselhe de forma adequada, falta de variedade de produtos ou personalizados e não existir descontos.

Concluiu-se ainda que, neste tipo de mercado B2B, é necessário, para reverter estes resultados, implementar o sistema de CRM com base o Marketing Relacional, conseguindo o sucesso.

**Palavras Chave:** B2B; B2C; CRM; Marketing Relacional; Artigos Desportivos.

# Abstract

Several management and marketing studies analyse relations between companies and end customers, the so-called B2C markets, however in recent years B2B relationships have gained more importance both in terms of the volume of business they represent as well as the market they sustain.

CRM emerges as a management tool, contributing to maximize the exchange relationships between companies and these with their interested public, aiming to achieve success. To achieve this goal, you have to know your customers well and develop a close and lasting relationship with them by implementing the principles of relational marketing.

The research work proposal will be based on an exploratory study on the differences between B2C and B2B clients and the relationship between CRM and Relational Marketing in B2B clients. The objective is to investigate what influences the purchases of articles, in the B2C and B2B market, in sports retail unit, in this case Decathlon. This choice of Decathlon occurred because it is one of the largest companies in the Portuguese retail of sports goods.

In order to reach the proposed goal, an interview was conducted with a store manager and 711 customer questionnaires (530 B2C clients and 181 B2B clients).

After analysing the results, it was concluded that there are several factors that influence the purchase of articles in the B2C and B2B markets. In the B2C market, difficulty in finding the products, high prices, lack of explanation about the product and the product doesn't fit the use / taste of the customer. In the B2B market, such as stock breach, need to have an available and adequately advised seller, lack of variety or personalized products and no discounts.

It was also concluded that, in this type of B2B market, it is necessary, to reverse these results, to implement the CRM system based on Relational Marketing, thus achieving success.

**Key Words:** B2B; B2C; CRM; Relationship marketing; Sports Goods

# Índice

<b>Introdução</b> .....	10
Enquadramento .....	10
Objetivo de estudo .....	11
Questões de investigação .....	12
Metodologia de investigação .....	13
Âmbito da Tese .....	13
Estrutura global da Tese.....	13
<b>Capítulo 1. Revisão de Literatura</b> .....	<b>15</b>
1.1. Introdução .....	15
1.2. Mercado B2B .....	15
1.3. B2B versus B2C.....	17
1.4. Características do CRM .....	19
1.5. Marketing Relacional – base do CRM .....	22
1.6. Conclusão.....	24
<b>Capítulo 2. Metodologia</b> .....	<b>25</b>
2.1. Introdução .....	25
2.2. Instrumentos de recolha de dados .....	25
2.2.1. Entrevista.....	25
2.2.2. Questionários.....	26
2.3. Amostra dos questionários.....	26
2.4. Recolha de dados .....	27
2.4.1. Entrevista.....	27
2.4.2. Questionários.....	27
2.5. Conclusão.....	28
<b>Capítulo 3. Decathlon</b> .....	<b>29</b>
<b>Capítulo 4. Análise de Resultados</b> .....	<b>32</b>
4.1. Introdução .....	32
4.2. Caracterização da Amostra .....	32
4.3. Resultados Descritivos.....	33
4.3.1. Tenciona comprar algum artigo? .....	33
4.3.2. Comprou todos os artigos que procurava? .....	33
4.3.3. Não comprou os artigos porquê? .....	34

4.3.4. Algum dos artigos que comprou não tinha previsto?.....	36
4.3.5. Se sim, quantos artigos?.....	36
4.3.6. Conhece o serviço Decathlon PRO, indicado para empresas, escolas, clubes e associações? .....	36
4.4. Conclusão.....	37
<b>Conclusão</b> .....	<b>39</b>
Resposta à questão de Investigação .....	41
Limitações.....	44
Sugestões para futuras investigações .....	45
<b>Bibliografia</b> .....	<b>46</b>
<b>Anexo</b> .....	<b>I</b>
Anexo 1 - Guião da entrevista .....	I
Anexo 2 – Respostas da Entrevista feita a um Diretor da Decathlon .....	II
Anexo 3 – Questionários B2C .....	VIII
Anexo 4 – Questionários B2B .....	X
Anexo 5 - Resultados dos Questionários de Caracterização da Amostra .....	XIII
Anexo 6 – Resultados Descritivos dos Questionários .....	XV



## Índice Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Cadeia de valor dos mercados B2B e B2C. (Fonte: Pepper et al., 2001) .....	17
<b>Tabela 2</b> – Marketing Tradicional versus Marketing Relacional (Fonte: Ferrão, 2003).	23
<b>Tabela 3</b> – Resposta da Entrevista (Fonte: elaboração própria) .....	III
<b>Tabela 4</b> – Tipo de Cliente (Fonte: elaboração própria).....	XIII
<b>Tabela 5</b> – Género (Fonte: elaboração própria) .....	XIII
<b>Tabela 6</b> – Faixa Etária (Fonte: elaboração própria) .....	XIII
<b>Tabela 7</b> – Tipo de setor de atividade (Fonte: elaboração própria) .....	XIV
<b>Tabela 8</b> – Tenciona Comprar algum artigo hoje (Fonte: elaboração própria) .....	XV
<b>Tabela 9</b> – Comprou todos os artigos que procurava? Se a resposta for Sim, passe para a questão nº 8 (Tabela 11) (Fonte: elaboração própria).....	XV
<b>Tabela 10</b> – Não comprou os artigos porquê? (Fonte: elaboração própria) .....	XVI
<b>Tabela 11</b> – Algum dos artigos que comprou não tinha previsto comprar? (Fonte: elaboração própria).....	XVII
<b>Tabela 12</b> – Se Sim, quantos artigos? (Fonte: elaboração própria) .....	XVII
<b>Tabela 13</b> – Conhece o Serviço Decathlon PRO, indicado para empresas, escolas, clubes e associações? (Fonte: elaboração própria) .....	XVIII

## Índice Imagens

<b>Imagem 1</b> – Modelo de CRM (Fonte: Adaptado de Brito & Ramos, 2000) .....	20
<b>Imagem 2</b> - Missão da Decathlon (Fonte: Site Decathlon).....	29
<b>Imagem 3</b> - Logotipo do Serviço Decathlon PRO (Fonte: Site Decathlon) .....	31

## Abreviaturas

- B2B** – Business to Business
- B2C** – Business to Customer
- CRM** – Customer Relationship Management

## **Introdução**

Este primeiro capítulo destina-se a apresentar o tema da presente dissertação, definir o objetivo da investigação e a questão de investigação a que se pretende dar resposta. Será ainda descrita a metodologia que será utilizada, o âmbito da tese, bem como a estrutura da dissertação com uma breve descrição do conteúdo de cada um dos capítulos. Este capítulo visa assim enquadrar esta investigação.

## **Enquadramento**

O processo de globalização, nos últimos tempos, tem proporcionando o aparecimento de novas oportunidades, bem como ameaças. Existe cada vez mais competitividade entre empresas, devido ao desenvolvimento tecnológico de informação e da expansão das empresas. Segundo Bogmann (2000), a tecnologia e os seus efeitos fomentaram a aproximação de diversas empresas, permitindo que as empresas competissem num mercado aberto.

Para se conseguir enfrentar esta competição entre empresas, é necessário focar as atenções nos clientes, orientando os processos internos e externos das empresas que possam potenciar a relação com o cliente, conforme defende Peppers & Rogers (2001). Neste âmbito, surgem as estratégias CRM que tem como base o Marketing Relacional, que visa a gestão de relacionamento com o cliente, através de tecnologias, estratégias, mudanças culturais na busca de melhores resultados.

Segundo Brown (2001), atualmente, as empresas visam estabelecer um diálogo com o cliente, para perceber e antecipar as suas necessidades e maximizar o valor desse relacionamento, isto trata-se de uma estratégia CRM. Nada tem haver com o que se passava nas últimas décadas, onde as empresas iniciavam por comercialização de produtos e serviços através de transações, tentando constantemente obter clientes e por sua vez fidelizar.

O conceito do Marketing B2B surge, com as negociações entre empresas e a sua crescente importância no mercado a par com a elevada concorrência que se faz sentir (Fill et al., 2005).

Esta dissertação vai se cingir no mercado B2C e B2B, existindo algumas diferenças entre ambos os mercados, nomeadamente no que diz respeito a estratégias de comunicação, preço e distribuição (Peppers et al., 2001).

A empresa em estudo, Decathlon, pertence ao mercado de retalho de artigos desportivos, que está em grande crescimento. Este crescimento é devido ao aumento gradual das práticas desportivas informais e de lazer, em Portugal, dados do Comité Olímpico de Portugal (2015).

Em Portugal, o mercado de retalho de artigos desportivos é extremamente variado. Por um lado, existem as Lojas de marcas próprias ou através de cadeias de lojas multimarca como a Nike, Reebok, NewBalance, Adidas, Puma e Asics. Todas estas marcas possuem lojas em Centros Comerciais, lojas Outlet e online. A este grupo de retalhistas são ainda incluídos os grandes distribuidores de artigos ligados ao desporto, como a Decathlon, Sport Zone, SportsDirect e outras lojas que trabalham com produtos específicos como ténis, alguns acessórios de fitness, produtos de nutrição, entre outros. Por outro lado, existem outros concorrentes, embora com menos importância no setor, como as grandes superfícies (Continente, Jumbo, Pingo Doce, entre outros), as feiras, loja de roupa (C&A, Bershka, H&M, Zara), pequenas lojas, mas também os sites online de artigos desportivos (Prozis e FuturSport). Verifica-se assim que o mercado retalhista nesta área é bastante diversificado.

Deste modo, e tendo em conta as características do mercado de retalho de artigos desportivos e a tendência de crescimento do desporto em Portugal, considera-se relevante avaliar o que influencia a compra de produtos por unidades de retalho de artigos desportivos em Portugal (Decathlon), em clientes B2B, bem como arranjar soluções com a ajuda do Marketing Relacional com base no CRM.

## **Objetivo de estudo**

No seguimento do enquadramento do tema e motivação descrita, o objetivo principal deste trabalho de investigação é analisar o que influencia a compra de produtos em unidades de retalho de artigos desportivos em Portugal, neste caso na Decathlon, por parte do mercado B2C e B2B, e desenvolver recomendações de Marketing Relacional – com base CRM para melhoria do processo de relação entre mercados B2B.

## **Questões de investigação**

Tendo em conta o objetivo delineado, a investigação irá basear-se num estudo exploratório sobre o mercado B2B, comparação entre o mercado B2B e B2C, características do CRM e sobre o Marketing Relacional com base do CRM, tendo como estudo de caso a Decathlon.

Desta forma, o principal contributo deste trabalho baseia-se na investigação dos fatores que influenciam a compra de produtos, ao mercado B2C e B2B e a retenção de clientes.

Deste modo, a questão de investigação a que este trabalho pretende dar resposta é:

**O que influencia a compra de produtos em unidades de retalho de artigos desportivos em Portugal (Decathlon), em mercados B2C e B2B?**

Com o objetivo e questão de investigação traçados, o processo de construção deste trabalho de investigação inicia-se, com a revisão de literatura. Nesta fase, está presente uma base teórica constituída por autores que, permitem criar uma base sustentável e credível à investigação a desenvolver. Neste caso, a revisão de literatura assenta em quatro pontos tais como, mercados B2B, mercados B2B versus B2C, CRM e Marketing Relacional.

A definição da questão de investigação é um dos passos mais importante a ser dado, visto que é com base nesta que toda a metodologia se desenvolve. Assim, as técnicas de investigação baseiam-se, neste caso, na pesquisa de documentos científicos, em entrevista e em inquéritos por questionário. As etapas de investigação indicam as fases sequenciais que as mesmas seguem, desde o planeamento até à análise dos dados. Finalmente, após a análise, com base no cruzamento dos dados, extraem-se as necessárias conclusões.

## **Metodologia de investigação**

De forma a que os objetivos definidos e a questão de investigação seja atingida, irá se recorrer a diferentes abordagens.

De forma a compreender o perfil da empresa analisada e os benefícios que pretende passar aos seus consumidores B2C como B2B, será realizada uma entrevista a um diretor de loja da cadeia envolvida na pesquisa.

Finalmente, e de modo a obter os dados necessários para avaliar o que influencia os mercados B2C e B2B na compra produtos de retalho desportivo, irá ser utilizado um questionário.

Tanto a entrevista bem como os questionários realizados nas lojas da Decathlon, foi pedido sigilo tanto no nome do entrevistado, como no nome das localidades onde estão presentes as lojas da Decathlon onde foram realizados os questionários. Tal deveu-se por os responsáveis da Decathlon terem solicitado esse sigilo.

## **Âmbito da Tese**

Como referido, tendo em conta os objetivos traçados anteriormente, esta dissertação focar-se-á na cadeia de loja de retalho de produtos desportivos em Portugal: a Decathlon. A escolha sobre esta empresa recaiu principalmente pelo facto da Decathlon ser líder de mercado em Portugal (Diário Imobiliário, 2016).

A Decathlon tem serviço de venda em loja física e serviço em loja online. Não obstante, esta dissertação apenas se irá focar no serviço em loja física.

## **Estrutura global da Tese**

De forma a atingir os objetivos propostos, a presente dissertação será dividida nos seguintes capítulos:

### **Capítulo 1 – Revisão da Literatura**

Este capítulo procurará fornecer um enquadramento teórico, que servirá de suporte ao estudo desta dissertação. Começará por ser definida o mercado B2B, seguidamente os mercados B2B versus B2C, seguindo-se as características do CRM e o Marketing Relacional com base do CRM.

## **Capítulo 2 – Metodologia**

Neste capítulo será definido os instrumentos de recolha de dados utilizados na investigação, bem como será identificada a amostra estudada e recolha e análise de dados.

## **Capítulo 3 – Decathlon**

Neste capítulo a empresa em estudo, Decathlon, é caracterizada com base nas informações da entrevista realizada, bem como com a informação que o site da mesma empresa dispõe.

## **Capítulo 4 – Análise de Resultados**

Neste capítulo serão apresentados os dados recolhidos pelos instrumentos definidos no Capítulo 2, será caracterizada a amostra e analisado o que influencia os mercados B2C e B2B no processo de compra na empresa analisada. Por fim, será realizada uma discussão sobre os resultados obtidos.

# Capítulo 1. Revisão de Literatura

## 1.1. Introdução

Este capítulo tem como finalidade fornecer a base teórica necessária para a realização da presente dissertação e, deste modo, atingir os objetivos inicialmente definidos.

De modo a atingir o objetivo desta dissertação será necessário começar por caracterizar o mercado B2B e a diferença entre B2B e B2C. Seguidamente serão analisados o sistema de CRM e o Marketing Relacional com base no CRM.

## 1.2. Mercado B2B

As relações de negócio têm sofrido diversas alterações externas desde os anos 70, nomeadamente a mudança de natureza industrial, das alterações nas expectativas dos clientes, os efeitos da era da informação e da globalização (Leek et al., 2001).

Devido a essa globalização, inovações, transporte e no progresso da comunicação e tecnologia da informação, gradualmente existe uma diminuição das barreiras geográficas entre empresas B2B (Kotler & Pfoertsch, 2008).

Com os avanços das tecnologias de informação a comunicação com os clientes é mais fácil, criando informação mais rica, contribuindo para o aperfeiçoamento de estratégias eficazes para colocar em prática com os clientes. Os resultados desses avanços levam a uma melhor organização e gestão das equipas, aumentando as vendas, o volume de negócio e a taxa de rendimento do investimento (Soliman, 2011).

Existem diversas definições para o conceito B2B, de acordo com as diferentes visões de inúmeros autores.

Em B2B os produtos, serviços e ideias são personalizados conforme as especificações do cliente, criando um maior relacionamento com o mesmo (Lemke, Clark & Wilson, 2010).

Selecionar, desenvolver e gerir os relacionamentos com os clientes, fazem parte de diversas ações do Marketing B2B para benefício de ambas as partes, relativamente às competências, recursos, estratégias, objetivos e tecnologias estabelecidos (Andersen et al., 2009).

As relações criadas no B2B são caracterizadas pelos encontros presenciais, que por sua vez podem criar relacionamentos pessoais importantes. (Michaelidou et al., 2011; Brennan e Croft, 2012).

O Marketing B2B é um tipo de Marketing relacionado com as empresas, instituições, governos, revendedores, produtores, indústrias de serviços e empresas distribuidoras, onde obtêm bens e serviços para agregar nos seus produtos ou serviços ou para revenda, para utilização na produção de outros bens e para operações diárias de outras empresas, instituições ou governos (Enckles, 1990; Gross et al., 1993; Andersen et al., 2009).

O B2B corresponde às ações dirigidas às relações entre as empresas, isto é, ao fabricante e o fornecedor de matérias-primas ou com o revendedor, ou seja, o mercado B2B é uma transação (compra e venda) de produtos, serviços e ideias entre empresas e não entre consumidores. (Lindon et al., 2009)

Segundo Hautamäki (2015) os clientes empresariais, clientes B2B, têm uma vasta informação podendo assim selecionar os seus fornecedores entre muitas empresas.

O tipo de compra B2B é caracterizada por envolvimento elevado, não sendo uma compra imediata, nem uma compra de impulso, visto que a decisão de compra B2B geralmente é tomada em grupo (diversas pessoas da empresa) e após uma negociação. Esses grupos de tomada de decisão apresentam inúmeros interesses e motivações, sendo a tomada de decisão influenciada pelos atributos psicológicos e culturais dos mesmos (Dwyer & Tanner, 2002; Lohtia, Donth & Hershberger, 2003).

A comunicação no mercado B2B tem de ser interativa e bidirecional, preferencialmente em tempo real, podendo existir alguns serviços de resposta automática (Harrison-Walker e Neeley, 2004).

O processo de compra e venda de produtos e serviços no mercado B2B é bastante complexa, exigindo profissionais qualificados, porque a relação de compra e venda no mercado B2B exige soluções individuais que requerem diversos ajustes para ambas as partes (Kotler & Pfoertsch, 2008).

No mercado B2B, os profissionais conseguem criar valor para os seus clientes pois apresentam um domínio técnico do conhecimento do produto, o que permite ajudar nas escolhas dos produtos e serviços que são capazes de solucionar o problema dos seus clientes, bem como estão conscientes dos pontos fortes e fracos dos concorrentes (Lam et al., 2010).

Essa complexidade no processo de compra e venda nos mercados B2B depende da resolução de problemas de interação humana, na inserção de diversos serviços, no aumento da introdução do relacionamento entre empresa e cliente, fazendo com que a decisão final seja desenvolvida progressivamente, o que complicou a transação tradicional (envolvia briefing e soluções standard) (Âge, 2011).



Para Webster (1991) o marketing B2B resulta numa utilização vasta e completa da noção de marketing e uma maior proximidade com o cliente, classificando-se com elevando grau de complexidade.

### 1.3. B2B versus B2C

O mercado B2B (Business-to-Business) nos últimos anos tem ganho cada vez mais destaque, importância e reconhecimento no Marketing, comparativamente com o mercado B2C (Business-to-Customer) (Pepper al., 2001).

Os mercados B2B e B2C são idênticos em algumas partes, pois ambos têm o objetivo de atrair potenciais compradores a partir de determinados produtos e serviços, bem como fortalecem o relacionamento com o comprador. Todavia, os mercados B2B tendem a dar mais destaque na qualidade do relacionamento, pois grande parte do comércio B2B é repetido (Lemke, Clark & Wilson, 2011).

Em termos de comunicação, entre o B2B e o B2C, são bastante diferentes, pois o mercado B2C é baseado numa comunicação para um destinatário passivo, geralmente uma comunicação de massa sem qualquer interação e num só sentido, enquanto que a comunicação do B2B, como já foi referida no ponto anterior, é interativa e bidirecional (Harrison-Walker & Neeley, 2004).

O B2B relaciona-se com organizações sem fins lucrativos (instituições ou entidade jurídica), o B2C relaciona-se com o consumidor final (indivíduo ou agregado familiar) (Perkov et al., 2015).

Em relação ao número de clientes, em mercados B2C é mais elevado do que em B2B (Gruen, 1995).

Na tabela 1 mostra a cadeia de valor dos mercados B2B e B2C, verificando que o mercado B2B apresenta mais transações do que no mercado B2C. A tabela 1 foi elaborada com base numa figura de (Pepper et al., 2001).

B2B				B2C	
Matéria-Prima	Processar	Fabricante	Intermediário/Negociador	Retalho	Consumidor

**Tabela 1** – Cadeia de valor dos mercados B2B e B2C. (Fonte: Pepper et al., 2001)

A cadeia de valor surge como ferramenta que permite a sistematização das funções desempenhadas pelos mercados, na medida em que possibilita a desagregação dos mesmos em atividades consideradas como estrategicamente relevantes (Lobato, 2015).

As diferenças entre o mercado B2C e B2B assenta no Marketing Mix e na interação com o comprador, ou seja, não assentam sobre os produtos vendidos em cada um destes mercados, mas no contexto em que esses produtos são vendidos (Branssington et al., 2006).

As transações que ocorrem entre empresas (B2B) são menores, mas economicamente mais significativas, comparativamente com as transações realizadas entre a empresa e o cliente individual (B2C) (Salla, 2015). Ou seja, o valor de compra de cada cliente é muito superior nos mercados B2B, apresentado menos compradores e menos vendedores, comparativamente com o mercado B2C que o valor de compra de cada cliente é minino no total das vendas (Gruen, 1995).

O processo de venda no mercado B2B é mais longo e complexo, comparativamente com o mercado B2C que é um processo mais imediato, simples e rápido (Liljander & Strandvik, 1995; Narayandas, 2005).

Em mercados B2C o processo de compra tende a ser mais emocional e em mercados B2B mais racional e ponderado (Price et al, 1995; Barnes, 1997). O processo de compra, em mercados B2B, tende a ser mais personalizado e próximo do que em mercados B2C (Pels, 1999; Hadjikhani & Bengtson, 2005).

O tipo de oferta, em mercados B2B, são bens ou serviços de alta complexidade técnica, mais caros e de longa duração, enquanto que, em mercados B2C, envolve bens ou serviços mais simples, menos dispendiosos e de curta duração. Pode se concluir que, o risco de aquisição de bens ou serviços em mercados B2B é superior ao risco de aquisição de bens ou serviços em mercados B2C (Christy et al, 1996; Bolton & Bhattacharya; 2000)

## 1.4. Características do CRM

O Customer Relationship Management – CRM (Gestão das Relações com os Clientes) é uma estratégia de negócio voltada para o cliente criada para otimizar o lucro e satisfação do cliente (Ferrão, 2003).

O sistema de CRM visa a gestão de relacionamento com o cliente, integrando tecnologias que permitem executar determinadas funções complementares para o processo, tais como analisar e melhorar a relação com o cliente, segmentar os clientes e elaborar um planeamento de marketing (Ferrão, 2003).

O CRM não tem origem informática, pois muito antes de ser integrado à parte eletrónica o CRM era aplicado à gestão de relacionamentos com clientes. Porém, hoje em dia, é difícil não associar o CRM à vertente informática (Swift, 2001; Dyche, 2002).

O CRM é a associação de diversos indicadores, como a gestão de vendas e a sua automatização, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte a clientes, automatização de marketing, ferramentas para informação de gestão, Web e comércio eletrónico, dando ênfase à componente estratégica desta ferramenta, não obstante o CRM não é só uma plataforma tecnológica, este sistema gere os negócios apoiado no conhecimento preciso dos clientes (Pepper et al., 2000).

O CRM engloba as funções de marketing, vendas e serviços através do processo de negociação, soluções tecnológicas e recursos de informação, com objetivo de potencializar cada contacto com o cliente (Galbreath, 1998).

Para Rababah et al. (2011) os principais elementos do CRM são as pessoas, a tecnologia e o processo, sendo bastante importante este último elemento, pois a partir dele compreende-se o tamanho das mudanças, bem como a identificação e integração com outros processos de negócio.

As informações do CRM são utilizadas, manuseadas e facultadas pela empresa como facilitadoras no processo de contacto e relacionamento com o cliente, tendo como objetivo a fidelização (Dornelas et al, 2003).

Para Gummesson (2005), o CRM são os valores e estratégias do marketing relacional alterados em aplicações práticas.

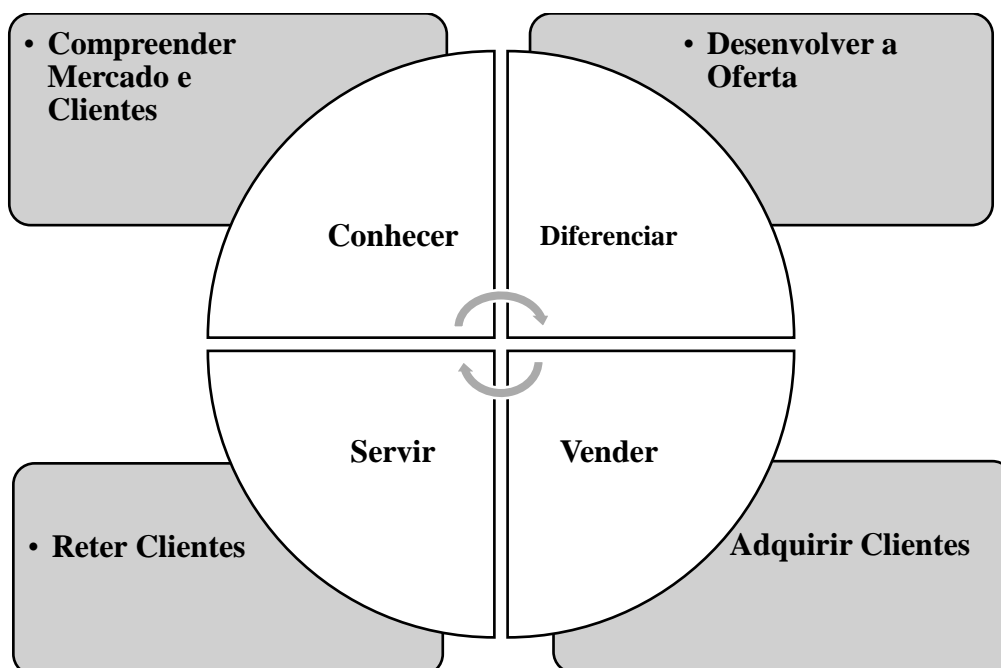
O CRM é a junção da tecnologia e estratégias da empresa, para conseguir conhecer melhor o cliente, num ambiente apoiado na interação entre os diversos departamentos da empresa, tendo a finalidade de direcionar as mensagens de forma peculiar, promovendo as vendas e a fidelização dos clientes (Ferrão, 2003; Batista, 2006; Payne, 2008).

Contudo, o CRM é uma estratégia empresarial que pretende compreender, prever e controlar as necessidades dos clientes potenciais e atuais de uma empresa (Brown, 2001).

Para Greenberg (2002), o CRM é a forma que a empresa tem para perceber a experiência dos clientes, conseguindo desenvolver esse campo proporcionando, assim, uma melhor experiência dos clientes.

O CRM é uma estratégia de negócio que está voltada para percepção e antecipação das necessidades dos clientes existentes e dos potenciais clientes de uma empresa (Woodcock et al., 2011).

Na imagem 1 apresenta-se um modelo de CRM, a partir das definições anteriormente apresentadas e com base numa imagem de (Brito & Ramos, 2000).



**Imagem 1** – Modelo de CRM (Fonte: Adaptado de Brito & Ramos, 2000)

Brito e Ramos (2000), reúnem estas fases na imagem 1 para explicar o modelo de CRM, estas fases consistem no conhecimento dos clientes mediante a compreensão dos mercados e dos próprios clientes, na diferenciação com o desenvolvimento da oferta, posteriormente, na venda de produtos personalizados que leva a aquisição de clientes, e por fim, na prestação de serviço que levam à fidelização dos clientes.

A base de dados da ferramenta do CRM ajuda a definir outros produtos que sejam importantes para o cliente, outros compradores, estimular a compras repetidas, propiciar o cross-sell, resolver reclamações dos clientes, estabelecer os riscos com alguns clientes ou mercados-alvo e permanentemente controlar e mensurar o relacionamento com o

cliente, tendo como objetivo otimizar o valor a longo prazo (Greenberg, 2001; Prieto & Carvalho, 2005; Belch et al., 2008).

Para que o processo de CRM seja utilizado da melhor forma é necessário que a empresa especifique claramente os objetivos (centrados no cliente dando base aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços), a utilidade e de que forma esta ferramenta deve ser aplicada, deve ser retificado os comportamentos de cada colaborador influenciando assim a cultura da empresa (Peppers & Rogers, 2000; Greenberg, 2001).

O CRM é acima de tudo uma estratégia empresarial para a gestão do relacionamento com o cliente, empresas, fornecedores de serviços e trabalhadores, com a finalidade de conseguir os objetivos inerentes, desenvolvendo ações específicas para os mesmos (Galbreath, 1998; Peppers & Rogers, 2011).

O custo da conquista de um novo cliente, bem como na obtenção da confiança de um cliente é dispendioso, sendo necessário reter os clientes na empresa, por isso as empresas utilizam cada vez mais as estratégias de CRM, pois as trocas de experiências entre clientes e as empresas são benéficas (Batista, 2006; Gordin, 2007; Peppers & Rogers, 2011).

O CRM é um processo estratégico que engloba o marketing relacional e ferramentas tecnológicas, a fim de criar relacionamentos mutuamente rentáveis a longo prazo com os clientes e outras partes interessadas, para assim aumentar a fidelidade dos clientes e fazer crescer as receitas (Zablah et al, 2004; Peelen et al, 2009).

A través de uma comunicação integrada tanto com os clientes bem como com toda a cadeia de valor, as empresas conseguem, com o CRM, potencializar as suas oportunidades e competências (Brown, 2001).

Um dos componentes do CRM é conhecer cada cliente, podendo assim personalizar os produtos e serviços, juntamente com uma comunicação singular e uma estratégia relacional, levando a que haja um aumentando das oportunidades e vendas, ou seja, o CRM tem como objetivo estabelecer uma relação exclusiva com o cliente (Prieto & Carvalho, 2005; Peelen et al, 2009; Belch et al., 2008).

A utilização de CRM ajuda na construção de uma relação mais forte na pré-venda e pós-venda, sendo mais sentida nos clientes B2B que nos clientes do B2C (Saini et al,2010).

Para uma boa implementação do CRM na empresa é necessário vincular a estratégia e a implementação do CRM com a estratégia de marketing da empresa (Bohling et al., 2006).

## **1.5. Marketing Relacional – base do CRM**

Existe uma maior preocupação por parte das empresas sobre as relações estabelecidas em mercados B2B, pois entendem que a boa gestão das relações entre clientes e fornecedores possibilita um crescimento da competitividade (Ulaga & Eggert, 2003).

Por outro lado, grande parte das relações em mercados B2C não são próximas nem contínuas, mas antes distantes e pontuais (O'Malley & Tynan, 2000).

O CRM tem como base o conceito do Marketing Relacional, que consiste no conhecimento continuamente atualizado dos clientes relativamente aos produtos e serviços da empresa, com o intuito de desenvolver um relacionamento contínuo e a longo prazo, que é positivo para ambas as partes (Ferrão, 2003).

Para Gummesson (2005), o marketing relacional é baseado na relação dentro das redes de relacionamento. Ou seja, o marketing relacional define-se como todas as atividades de marketing que visam estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais (Morgan; Hunt, 1994).

O Marketing relacional é um processo para identificar, estabelecer, manter, desenvolver e comercializar relacionamentos com os clientes, a longo prazo, por forma a alcançar os objetivos pretendidos para ambos (Gronroos, 1990b).

O Marketing Relacional ganha cada vez mais destaque na gestão estratégica das empresas (Cruz, 2009).

O Marketing Relacional corresponde às dinâmicas empresariais, ou seja, é uma rede que é interligada de muitas formas, existindo redes complexas como os fatores externos à empresa (fornecedores e clientes) e redes simples referentes às dinâmicas internas (Berry, 1983; Wileu et al., 2002).

A partir dos valores estratégicos do marketing relacional o CRM torna-os em ações, levando ao desenvolvimento da empresa (Gummesson, 2005).

Na tabela 2 está a comparação entre o Marketing Relacional com o dito Marketing Tradicional a partir de alguns pontos principais:

<b>Marketing Tradicional</b>	Segmentos de mercado	<b>Marketing Relacional</b>	Cliente individual
	Duração de uma transação		Relacionamento permanente
	Margem de lucro		Life-time value
	Quota de Mercado		Clientes mais valiosos
	Monólogo		Diálogo com os clientes
	Clientes passivos		Clientes pró-ativos

**Tabela 2** – Marketing Tradicional versus Marketing Relacional (Fonte: Ferrão, 2003)

Com a análise na tabela 1, pode-se afirmar que o Marketing Relacional assenta no cliente individual, que tem relacionamentos que não se acabam numa transação, com os quais se estabelece um diálogo pró-ativo em que os clientes têm uma palavra a dizer relativamente à relação criada entre eles e a empresa (Ferrão, 2003).

No entanto, como se pode verificar na tabela 1 o conceito de margem de lucro aqui é substituído pelo conceito de “Life-time Value” dos clientes, isto é, o valor que cada cliente tem para a empresa durante o tempo da sua relação, o qual prevê-se um relacionamento prolongado (Ferrão, 2003).

Para Berry (1995) para exercer o marketing relacional é necessário a construção de um serviço que possibilita o desenvolvimento do relacionamento, a personalização do relacionamento, a criação de vantagens ao serviço, bem como fazer marketing com os funcionários para melhorar o desempenho com os consumidores.

O marketing relacional tem de se ver como a principal atividade de uma empresa e deve ser voltado para a formação, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais boas e duradoras com os consumidores, fornecedores e com outras empresas, melhorando assim o desempenho dos negócios (Alqahtani, 2011).

No marketing relacional, os clientes têm uma identidade peculiar e são parceiros ativos nas relações (Brito e Roseira, 2005).

No mercado B2B as relações não são de competição, mas devem ser de cooperação podendo assim criar uma estrutura estável que possibilite às empresas dar resposta às necessidades dos seus clientes e serem competitivas no mercado global (Mandják & Durrieu, 2000).

## **1.6. Conclusão**

O marketing B2B e B2C apresentam diversas diferenças, mas a principal diferença entre estas duas vertentes do marketing é a forma como a empresa interage com o recetor final (Empresa ou Cliente), sendo que no B2B apresenta uma interação mais relacional.

Ao nível do B2C tem se vindo a verificar a tendência para a implementação da interação relacional, todavia no B2B foi desde sempre relacional, devido às compras serem personalizadas e com negociações particulares.

O CRM possui duas componentes de Marketing e Tecnológica. Marketing, pois o CRM tem o objetivo de adquirir novos clientes, bem como a preservação dos atuais clientes de forma rentável. Tecnológica, visto que tem por base as tecnologias de informação. Essas tecnologias possibilitam as tomadas de decisão de gestão mais rápidas, envolvendo mais pessoal para contacto com o cliente ou com a área de informação, aumenta as funções de venda e de marketing, e aumenta a informação completa para os gestores sobre os seus clientes e os futuros clientes.

O marketing relacional consiste na formação, preservação e aumento de relações com os clientes e outros parceiros, de forma a alcançar os objetivos de todas as partes envolvidas e de modo frutífero.

Tanto o CRM como o Marketing Relacional, fazem sentido serem implementados em mercados B2B, visto que este tipo de mercado é mais relacional, comparativamente com o mercado B2C.



## **Capítulo 2. Metodologia**

### **2.1. Introdução**

Este capítulo visa introduzir os métodos que serão utilizados nesta investigação, tendo como base os objetivos da dissertação apresentados na introdução e a revisão bibliográfica apresentada no capítulo anterior.

O capítulo encontra-se estruturado em: Instrumentos de recolha de dados – entrevista e questionários; Amostra dos questionários; Recolha de dados.

### **2.2. Instrumentos de recolha de dados**

De modo a recolher os dados necessários à investigação foram realizados questionários e simultaneamente uma entrevista. A entrevista foi feita a um diretor da Decathlon, que pediu sigilo tanto no nome dele como no nome das localizações das lojas da Decathlon onde foram realizados os questionários.

#### **2.2.1. Entrevista**

Com o objetivo de compreender o serviço prestado pela unidade de retalho de artigos desportivos selecionada como caso de estudo (Decathlon), foi realizada uma entrevista com um diretor de loja da Decathlon.

Com esta entrevista pretende-se definir as características da loja Decathlon, como o serviço prestado tanto a nível B2C como a nível B2B. O intuito será de recolher a informação necessária para, seguidamente, através do questionário, avaliar o tipo de cliente B2C e B2B na unidade de retalho de artigos desportivos escolhida (Decathlon).

As questões 1, 2, 3, 4 e 5 do guião utilizado (ver Anexo 1) têm o intuito de compreender como é a empresa Decathlon de uma forma geral, de modo a perceber o que caracteriza e distingue a nível do serviço prestado. Com as questões 6, 7, 8 e 9 pretende-se saber quais são as características dos clientes B2C da empresa, e de que forma a empresa se adapta a este tipo de cliente. Por último, as questões 10, 11, 12, 13, 14 e 15 estão relacionadas aos clientes B2B e se há algum serviço para este tipo de público e a forma como são retidos.

### **2.2.2. Questionários**

De acordo com a análise teórica realizada no capítulo anterior, podemos verificar que existem dois tipos de clientes B2C e B2B, com os questionários consegue-se medir rapidamente quantos clientes se dirigem em maior quantidade a uma loja Decathlon, amostra, bem como obtém-se respostas às questões selecionadas e importantes para analisar neste estudo. A utilização de questionários é deveras vantajosa, pois consegue-se recolher informação de forma rápida a um grande número de pessoas, tem um custo muito reduzido, facilidade em sistematização dos resultados fornecidos e a sua análise.

Os questionários foram sujeitos a um pré-teste aplicados a 12 pessoas com o objetivo de avaliar os pressupostos, erros ou possíveis dúvidas. Na sequência do pré-teste, verificou-se que havia pequenas lacunas, ao qual foram feitos alguns ajustes a nível da ordem e estrutura das questões e na linguagem utilizada, para que todas as questões fossem bem interpretadas pelos inquiridos.

O intuito é analisar o porquê de os clientes se dirigirem à loja Decathlon, se vão com intenção de comprar e se conseguem encontrar e levam os produtos pretendidos.

A primeira questão, é feita à entrada de loja, e é relativa a que tipo de cliente é se é um cliente/consumidor ou um cliente empresarial. A partir daí retira-se alguns dados de variáveis independentes e realiza-se as restantes questões. A questão que se faz antes do cliente entrar na loja é se o cliente tenciona comprar algum artigo ou não. Após a resposta dada, pede-se ao cliente que no final de efetuar a sua visita na loja venha finalizar o questionário.

Após o cliente saía da loja são colocadas algumas questões, tais como se comprou todos os artigos que procurava, o motivo de não ter comprado os artigos e se comprou alguns artigos que não tinha previsto comprar.

O guião do questionário encontra-se presente no Anexo 3 e 4.

### **2.3. Amostra dos questionários**

Tendo em conta que a população total corresponde ao conjunto de pessoas, acima dos 18 anos, que são clientes de uma loja Decathlon. Sendo impossível estudar a totalidade desta população, apenas se considerará uma amostra da mesma, que corresponderá ao total das pessoas inquiridas pelo questionário que cumpram os requisitos, de ter 18 ou mais anos e que terem respondido ao questionário antes de entrar na loja e após saírem da loja. Teremos assim uma amostra por conveniência.

## **2.4. Recolha de dados**

### **2.4.1. Entrevista**

A entrevista foi realizada ao diretor de uma loja Decathlon no dia 29 de junho, e durou cerca de 45 minutos.

O entrevistado, por razões de confidencialidade, não quis ser identificado nesta dissertação.

Foram retiradas notas das respostas em forma de tópicos, pelo que foi realizada uma análise de conteúdo à entrevista. Desta forma, a pedido do próprio, a entrevista não foi gravada.

A partir das respostas à entrevista foi criada uma tabela com as informações retiradas sobre a Decathlon e a relação dos clientes B2B e B2C (Anexo 2).

### **2.4.2. Questionários**

O questionário foi realizado presencialmente em 4 lojas de retalho de produtos desportivos (Decathlon), no mês de Julho de 2018 durante os 4 fins de semana, ou seja, 6 e 7 de Julho, 13 e 14 de Julho, 20 e 21 de Julho e 27 e 28 de Julho. Conseguiu-se assim arranjar um maior fluxo de clientes.

Foram recolhidas 732 respostas completas (questionários completos), mas, no entanto, apenas 711 foram consideradas válidas e utilizadas, sendo que 530 responderam como cliente B2C e 181 como cliente B2B. A eliminação das restantes respostas deveu-se sobretudo ao facto de estas terem sido encaradas como respondidas pelos inquiridos de modo aleatório. Também todas as respostas incompletas (questionários incompletos) foram eliminadas do estudo.

## **2.5. Conclusão**

Em síntese, a metodologia que foi definida, com o intuito de responder à questão de investigação e atingir os objetivos propostos na Introdução, têm por base dois instrumentos de recolha de dados entrevista e questionários. A entrevista realizada a um diretor de uma loja da Decathlon, teve como objetivo perceber a dinâmica da empresa, caracterizar a empresa, definir o tipo de cliente B2C e B2B.

Os questionários que foram direcionados aos clientes que vão às lojas físicas da Decathlon, com a finalidade de perceberem que tipo de cliente vai à loja (B2B ou B2C), se tenciona comprar, se compra, a razão pela qual não compra os produtos, se leva algum produto que não estava à espera e se conhece o serviço Decathlon PRO direcionado para o mercado B2B. Estes questionários têm como objetivo conseguir responder à questão de investigação.

## Capítulo 3. Decathlon

Conforme apresentada na Introdução, esta investigação é centrada no estudo de caso: Decathlon.

A Decathlon, segundo o seu site (2018), é uma empresa francesa fundada em 1976, contando com mais de 1065 lojas em 27 países. Em Portugal atua desde 2000 e possui 34 lojas físicas, um centro de distribuição logístico em Setúbal e uma loja online. Além de vender artigos de marcas internacionais, produz e comercializa produtos de mais de 20 marcas próprias, tais como Quechua, Tribord, Nabaiji, Domyos, Kipsta, entre muitas outras.

Conforme o site Euromonitor International (2018) refere, a Decathlon tem vindo a crescer em 2018, sendo uma empresa que apresenta marcas próprias para cada prática desportiva, sendo que o seu laboratório de design elabora cerca de 2800 linhas por ano.

A missão da empresa é ter desportistas satisfeitos, ou seja, clientes satisfeitos. A Decathlon esforça-se para proporcionar Qualidade a Preços sempre mais baixos, de acordo com o site da Decathlon (2018). Como pode-se verificar na imagem 2.



**Imagem 2** - Missão da Decathlon (Fonte: Site Decathlon)

A imagem 2 quer dizer que, a Decathlon define como preço inferior aos dos concorrentes e nunca perdendo a qualidade do produto. As marcas da Decathlon precisam de uma revisão periódica dos preços pois, um concorrente pode entrar no mercado, na fase de crescimento no ciclo de vida do produto para garantir que o seu preço continua a ser competitivo. A estratégia de preços para a Decathlon é de preços sempre mais baixos, como já foi referido anteriormente, bem como o maior controlo absoluto do canal, devido a possuir um canal de distribuição em Largura, ou seja, a Decathlon possui a própria Produção, o próprio Grossistas e o próprio Retalhista.

Relativamente ao posicionamento, a marca quer ser reconhecida pelos consumidores como uma mega loja com especialização técnica em várias modalidades desportivas e melhor preço.

A Decathlon pretende ter colaboradores formados e com conhecimento técnico sobre os produtos e práticas desportivas, e sempre disponíveis para ajudar o cliente.

Os clientes da loja Decathlon são desportistas de ambos os sexos, praticantes de nível inicial como praticantes profissionais e apresentam idades bastante diversificadas, desde os mais pequenos até aos mais velhos.

Um dos grandes objetivos é promover o desporto a todas as pessoas, e tem como público-alvo, ambos os sexos, desde o desportista de um nível iniciante até um nível mais intensivo.

Relativamente à concorrência, a Decathlon tem diversos concorrentes com a Sportzone, Yupik, SportsDirect e outras lojas que trabalham com produtos específicos para o desporto. Lojas de marcas próprias como a Nike, Reebok, NewBalance, Adidas e Asics, todas estas marcas possuem lojas em Centros Comerciais e lojas Outlet.

Outros concorrentes são todas as lojas que vendem roupa para prática desportiva de fitness, tais como C&A, Bershka, H&M, Zara, Modalfa, alguns hipermercados. Os sites de vendas online, tais como Prozis e FuturSport, são concorrentes da Decathlon, pois comercializam grande parte dos produtos que a Decathlon possui, porém, estes sites não possuem loja física.

Segundo a entrevista (Anexo 2 – Tabela 3) feita a um diretor de uma loja Decathlon, as principais características da sua loja que a diferenciam da concorrência são: a possibilidade de testar todos os produtos antes de comprar; serviço rápido e de confiança, por facilitarem a procura dos artigos e das práticas desportivas; produtos com qualidade e de utilização segura a preços acessíveis; serviços extra que melhoram a experiência de compra (como um café, a receção à parte da zona de caixas, uma oficina, e um parque desportivo); Outra razão é de o percurso de compra não acaba logo após a entrega do produto, quer dizer que a relação Cliente-Decathlon se mantém após o ato da compra, através de avaliações de produto, dúvidas de utilização, informações e trocas. Em termos do novo serviço da Decathlon Pro, afirma que será uma mais valia tanto para a Decathlon como para as empresas que pretendem comprar produtos desportivos em grandes quantidades e com um acompanhamento de excelência.

Em relação à localização das lojas, a Decathlon aposta em lojas de grande dimensão nos centros periféricos junto às grandes cidades. Por serem lojas grande dimensão,

permite à empresa ter uma oferta mais alargada e disponível em loja para um maior número de práticas desportivas.

Em termos estratégicos, a Decathlon em 2016 criou um novo serviço (Decathlon Pro), em que o foco são as empresas, escolas, clubes e associações, mercados B2B, que apresentam esse tipo de utilizador e que necessitam de produtos desportivos. A Decathlon Pro, consiste não só na venda, mas no aconselhamento da escolha de produtos desportivos para escolas, empresas, associações e clubes, através de um acompanhamento personalizado, envio de orçamento e pós-venda. Após encontrar os produtos que se adaptam às necessidades destes clientes, cria-se uma conta Decathlon empresarial e procede-se á elaboração das encomendas.



**Imagem 3** - Logotipo do Serviço Decathlon PRO (Fonte: Site Decathlon)

Uma das respostas dadas, pelo diretor de uma loja da Decathlon, na entrevista (Anexo 2 – Tabela 3), foi que no serviço da Decathlon PRO não existe um sistema de CRM para ajudar na venda, bem como na relação com o cliente. Este explicou que existe em cada loja um responsável B2B (Decathlon PRO) que trata de todo o processo de venda e relação com o cliente, com criação de uma base de dados das associações, ginásios, escolas e empresas, a partir de pesquisa na internet ou a ir aos locais apresentar o serviço. A partir dessa base de dados criada, o responsável B2B tem de contactar as empresas e apresentar o serviço.

O diretor afirma que grande parte dos clientes que usaram este serviço só tiveram conhecimento do mesmo quando vieram à loja.

## **Capítulo 4. Análise de Resultados**

### **4.1. Introdução**

Neste capítulo estão apresentados os resultados obtidos a partir das análises aos dados recolhidos pelos instrumentos referidos no capítulo anterior, com o intuito de analisar se os clientes B2C e B2B que vão às lojas de retalho de artigos desportivos (Decathlon), em Portugal, com intenção de comprar, encontram e levam os artigos pretendidos; Conhecer os motivos que o travam na compra; Identificar os elementos de insatisfação e as suas consequências nas compras; conseguir diferenciar os clientes B2C e B2B; o que fideliza os clientes B2C e B2B.

### **4.2. Caracterização da Amostra**

Nas tabelas 4, 5, 6 e 7 do Anexo 5, é possível verificar as frequências absolutas e relativas das características do tipo de cliente B2C ou B2B, género, faixa etária e tipo de setor de atividade usadas para caracterizar a amostra. Será então realizada uma caracterização da amostra.

De acordo com o tipo de cliente, B2C ou B2B, é possível verificar uma distribuição diferenciada, apresentando o mercado B2C com 74,5% e o mercado B2B com 25,5%. Demonstra que o tipo de clientes que se dirige à loja é grande parte cliente B2C do que B2B. O que confirma o que Gruen (1995) afirmou, que os mercados B2C apresentam mais clientes do que os mercados B2B.

No mercado B2C foi medido ainda o indicador Género, nesse indicador é possível verificar uma distribuição equilibrada entre o género masculino e o feminino, com 55,6% dos inquiridos a pertencerem ao género feminino e 44,3% ao género masculino. No que diz respeito à faixa etária é possível afirmar que esta é uma amostra com respondentes maioritariamente mais novos, com 24% entre os 18 a 24 anos, 31,6% entre os 25 a 34 anos, 21,3% dos 35 a 44 anos, a partir dos 45 anos há um decréscimo significativo, sendo que com 9,7% dos inquiridos apresentam idades entre os 45 a 54 anos, com 8,7% dos 55 a 64 anos e com mais de 65 anos foram inquiridos 4,7%.

No mercado B2B foi medido o tipo de setor de atividade, apresentando as empresas não desportivas com maior percentagem, 36,3%, seguidamente as associações com 11%, as escolas com 10%, os ginásios com 9,7%, os desportos outdoor com 9%, clubes com 8,7%, hotelaria com 6,3%, Municípios com 5,7% e a Administração Pública 3,3%.



### **4.3. Resultados Descritivos**

Todos os resultados descritivos, tanto no B2C como no B2B, estão presentes nas tabelas 8, 9, 10, 11, 12 e 13 do Anexo 6.

#### **4.3.1. Tenciona comprar algum artigo?**

Os resultados referentes à intenção de compra que o cliente apresenta quando se dirige à loja, tanto B2C como B2B, são bastante equiparadas. As respectivas frequências estão presentes na tabela 8 do Anexo 6. Com intenção de comprar algum artigo quando se dirige à loja, verifica-se que tanto o mercado B2C como o B2B quando se dirigem à loja vêm com intenção de comprar. Sendo que no mercado B2C quando se dirige à loja 82% têm intenção de comprar e 18% não tem intenção de comprar. E no mercado B2B quando se dirige à loja 73,7% tem intenção de comprar algum artigo e 26,3% não apresenta intenção de comprar.

Deste modo conclui-se que tanto os clientes B2C como os clientes B2B quando se dirigem a uma loja de retalho desportivo vão com intenção de comprar.

#### **4.3.2. Comprou todos os artigos que procurava?**

De modo a analisar se os clientes compraram ou não os produtos que tencionavam comprar, à saída da loja os clientes foram abordados novamente. Na tabela 9 do Anexo 6 estão identificadas as respetivas frequências.

Deste modo, verificou-se que existe uma grande discrepância nos resultados. Os clientes B2C 45,8% responderam que não compraram os artigos que procuravam e 54,2% afirmaram que compraram os artigos que procuravam. Enquanto que 69,7% dos clientes B2B responderam que não compraram os artigos que procuravam e 30,3% responderam que compraram os artigos que procuravam.

Como foi referido na revisão de literatura por Narayandas (2005), é possível concluir que, de um modo geral, o cliente B2C compra mais rapidamente e com maior facilidade do que o cliente B2B. Ou seja, o processo de venda no mercado B2B é mais demorado e complexo, comparativamente com o mercado B2C que é um processo mais rápido e imediato.

### 4.3.3. Não comprou os artigos porquê?

Questionou-se, de modo a avaliar o motivo que levou aos clientes B2C e B2B a não comprarem os produtos, que anteriormente tencionavam comprar. Os resultados, presentes na tabela 10 do Anexo 6, entre os clientes B2C e B2B foram novamente dispares.

Nesta questão é apresentada 10 opções ao qual os clientes identificaram o motivo de não terem comprado os artigos que pretendiam.

Na primeira opção, **Não encontrei/existe na loja o produto que procuro**, 42% dos clientes B2C selecionaram esta opção e 3,8% dos clientes B2B responderam esta opção.

Referente à segunda opção, **Vi que existe oferta, mas está em rutura**, os clientes B2C responderam 8,7% e os clientes B2B 16,3%.

A terceira opção, **O preço é caro**, 12,7% dos clientes B2C responderam.

Relativamente à quarta opção, **Falta de explicação sobre o produto**, ao qual 24% dos clientes B2C e 3,6% clientes B2B.

Em relação à quinta opção, **O produto não se adequa à minha utilização/gosto**, só os clientes B2C responderam com 9,3%.

**Não havia nenhum vendedor para me aconselhar**, esta foi a sexta opção, em que 1,3% dos clientes B2C responderam e 12,3% dos clientes B2B escolheram.

Na sétima opção, **O vendedor não estava disponível**, 2% do B2C e 6,7% do B2B.

Nenhum dos clientes selecionaram a oitava opção, **A explicação dada pelo vendedor não foi claro ou foi insuficiente**.

**Pouca diversidade de produtos** (Cor, Formatos, Personalização, entre outras), opção 9, 25% dos clientes B2B é que selecionaram.

**Não realizaram nenhuma atenção comercial** (desconto), opção 10, 32,3% dos clientes B2B escolheram esta opção.

Pode-se verificar a partir desta questão e respetivas respostas que, os clientes B2C no momento da compra os pontos fundamentais para realizar a compra são:

- **Facilidade de encontrar o produto que procura.**
- **O preço baixo.**
- **Produtos com balizagens com explicação sobre os mesmos, para ser mais fácil de selecionar e levar.** A comunicação, para o cliente B2C, é baseada para um destinatário passivo, com comunicação em massa e num só sentido, como refere Harrison-Walker & Neeley (2004). Quer dizer, os clientes B2C necessitam de comunicação sobre os produtos e serviços para terem facilidade na sua escolha.
- **Produtos adequados à utilização ou gosto.**

Em relação aos clientes B2B no momento da compra os pontos fundamentais para realizar a compra, segundo a questão e as respostas dadas, são:

- **Inexistência de ruturas de stock.**
- **Necessidade em ter um colaborador/vendedor para aconselhar de forma adequada.**
- **Necessidade de ter um colaborador disponível.** Nestes dois pontos anteriores está explícito o que Kotler & Pfoertshch (2008) afirmam como a necessidade de ter presente profissionais qualificados. Os clientes B2B apresentam um processo de compra e venda de produtos e serviços bastante complexa, por isso a necessidade de ter tanto profissionais disponíveis como profissionais qualificados.
- **Variedade de produtos (Cor, Formatos, Personalização, entre outras).** Os clientes B2B, conforme referido por Lemke, Clark & Wilson (2010), pretendem produtos, serviços e ideias personalizadas segundo as indicações dos mesmo, criando assim um maior relacionamento.
- **Atenção comercial, descontos.** O tipo de compra B2B é caracterizada por ser uma compra de elevado envolvimento e de negociação, sendo a compra influenciada por diversos elementos (psicológicos e culturais), como refere os autores Dwyer & Tanner (2002) e Lohtia, Donth & Hershberger (2003).

#### **4.3.4. Algum dos artigos que comprou não tinha previsto?**

Nesta questão avaliou-se se os clientes B2C e B2B compraram algum produto por impulso, que não tinham previsto comprar. Com os dados do Anexo 6 da tabela 11, verificou-se que 58,3% dos clientes B2C compraram artigos que não tinham previsto, enquanto que 13,8% dos clientes B2B compraram artigos que não tinham previsto.

Segundo Dwyer & Tanner (2002) e Lohtia, Donth & Hershberger (2003), as compras B2B não são compras feitas no imediato, nem uma compra por impulso, pois a decisão normalmente é tomada em grupo, sendo compras mais planeadas e bem definidas. As compras B2C, são compras realizadas por clientes individuais e em que a toma de decisão de compra geralmente é tomada no imediato, logo fazem mais compras por impulso do que o mercado B2B.

#### **4.3.5. Se sim, quantos artigos?**

Esta questão está relacionada com a questão anterior ao qual pretende saber qual o cesto médio de cada tipo de Cliente B2B e B2C, em compras por impulso.

Os resultados da tabela 12 do Anexo 6, mostraram que o cliente B2C leva em média 1,63 produtos que não estavam à espera de comprar.

Mais do que os clientes B2B que em média leva 1,14 produtos que não estavam à espera de comprar.

Isto demonstra que os clientes B2B, em comparação com o cliente B2C, não só fazem menos compras por impulso, bem como o cesto médio é menor em produtos que não estavam à espera de comprar (compra por impulso).

#### **4.3.6. Conhece o Serviço Decathlon PRO, indicado para empresas, escolas, clubes e associações?**

Esta questão foi feita só aos clientes B2B, com o objetivo de analisar se o serviço Decathlon PRO era conhecido pelo público alvo. Na tabela 13 do Anexo 6, estão presentes os resultados referentes a esta questão, que mostrou que 98,3% não conheciam o serviço e nem tinham ouvido falar. Só 1,7% é que já conheciam o serviço.

Isto demonstra que, há diversos pontos que não estão a ser bem utilizados para este tipo de clientes e que devem de ser alterados o mais rápido possível.

#### **4.4. Conclusão**

Verificou-se que o tipo de cliente que se dirige a uma loja Decathlon é maioritariamente cliente B2C. Contudo tanto os clientes B2B como os B2C que se dirigem à loja têm intenção de comprar algum artigo.

O tipo de cliente B2C que vai à loja Decathlon estão entre a faixa etária dos 18 anos aos 44 anos de ambos os gêneros.

O cliente B2B que vai a uma loja Decathlon é do setor de atividade de empresas não desportivas, associações, escolas, ginásios, desportos outdoor, clubes, hotelaria, municípios e administração pública. Todavia, como se pode verificar com os resultados dos questionários os tipos de setores que se dirigem mais à loja são as empresas não desportivas, associações e escolas.

Por outro lado, de modo a analisar se os clientes compraram ou não os produtos que tencionavam comprar, verificou-se que os clientes B2C tiveram mais facilidade em comprar os artigos que pretendiam do que os clientes B2B. Sendo a compra do mercado B2B mais demorada, ponderada, complexa, comparativamente com o mercado B2C.

Para perceber a razão pela qual não compraram os artigos e compreender o que influenciava a compra questionou-se os dois tipos de clientes. Verificou-se com os resultados que as respostas dos clientes B2C eram bem disparas comparativamente às respostas dos clientes B2B. Para os clientes B2C o motivo que levou a não comprarem os produtos pretendidos foi devido a não ser fácil encontrar o produto, o preço ser caro, falta de explicação sobre o produto e os produtos não se adequarem à utilização ou gosto do cliente.

Para os clientes B2B o motivo que fez não comprar os produtos que anteriormente tencionavam comprar foi devido a haver rutura de stock, não havia nenhum vendedor para aconselhar, o vendedor não estava disponível, pouca diversidade de produtos, não realizaram nenhum desconto. Esta questão, demonstra que o cliente B2B é um cliente exigente e que necessita de um acompanhamento, produtos e serviços diferenciados para conseguir retê-lo.

O cliente B2C apesar de necessitar de acompanhamento como o cliente B2B, não é isso que influencia a compra, pois este tipo de clientes preocupa-se com outros pontos, como gosto pessoal, falta de stock e o valor não ser em conta. Neste tipo de cliente B2C a decisão é mais espontânea.

Verificou-se que os clientes B2B fazem compras mais preponderadas, decididas, pensadas, planeadas do que os clientes B2C que tomam decisões de compra de forma imediata, ou seja de impulso. Estes mesmos clientes (B2C) quando compram por impulso levam, em média, mais artigos do que os clientes B2B.

Por último, pela análise dos resultados da última questão, direcionada para os clientes B2B, observa-se que a maior parte destes clientes não conheciam o novo serviço da Decathlon, Decathlon PRO, dedicado para este tipo de mercado. Demonstra que a Decathlon ainda não conseguiu chegar a este tipo de cliente e que a comunicação ainda não está a ser feita da melhor forma. É necessário conhecer o cliente, o tipo de produto que procura, o serviço mais indicado para que se consiga criar um relacionamento longo entre empresas. Para isso, é fundamental introduzir as ferramentas de CRM e Marketing Relacional.

## Conclusão

Este capítulo sistematiza as principais conclusões deste trabalho de investigação, tendo em conta a análise dos resultados realizada no Capítulo anterior. Será dada resposta à Questão de Investigação identificada na Introdução e avaliada a concretização dos objetivos traçados. No final, serão identificadas as limitações aos resultados deste estudo, bem como sugestões para futuras investigações relacionadas com este tema.

Conforme foi referido no Capítulo 1, os mercados B2B e B2C são equiparados em alguns pontos, pois o objetivo de ambos é atrair possíveis compradores a partir de determinados produtos e serviços, bem como reforçam o relacionamento com o comprador. Contudo como se pode verificar no decorrer desta dissertação, o mercado B2B é mais complexo, sendo necessário aprimorar na qualidade do relacionamento.

Esta investigação salientou como é complexo o mercado B2B e como é importante a implementação CRM com base no Marketing Relacional, como estratégia, na empresa em estudo (Decathlon), bem como este sistema ajuda a conhecer melhor os clientes e a agilizar processos e procedimentos de compra e venda de artigos desportivos, assim como aumenta o relacionamento com o mesmo.

Conforme referido no Capítulo 1, o mercado B2B está a alcançar mais importância no Marketing, com o passar do tempo. Para isso, é necessário tomar medidas para conseguir reter este tipo de clientes B2B, que na Decathlon como foi verificado no Capítulo 4, este tipo de cliente tem uma presença menor comparativamente com os clientes B2C.

Relativamente ao tipo de mercado B2B, foi confirmado, tanto no Capítulo 1 como no Capítulo 4, que este tipo de mercado está relacionado com empresas, instituições, associações, entre outras, com fim de obter bens e serviços para diversos fins. Conclui-se que a aquisição desses bens e serviços, por parte do mercado B2B, corresponde a uma relação entre empresas, isto é, a uma transação de produtos, serviços e ideias feita entre empresas. Enquanto que o mercado B2C o tipo de cliente é individual.

Em relação à intenção de compra, pode-se verificar no Capítulo 4 que tanto os clientes B2B como os clientes B2C apresentam intenção de compra quando se dirigiam à Decathlon, todavia foi possível averiguar que no final os clientes B2B tinham mais dificuldades em comprar de imediato os produtos pretendidos devidos a diversos fatores.

Sendo a compra nos clientes B2B caracterizada por envolvimento elevado, não sendo uma compra por impulso ou imediata, no Capítulo 4 confirmou-se este ponto, visto que os clientes B2C compraram mais produtos que não tinham previsto comprar (compra por impulso) comparativamente com os clientes B2B (compra mais racional).

No caso da empresa em estudo, concluiu-se que esta apresenta um conhecimento sobre os clientes B2B insuficiente e com algumas falhas, pois a empresa não vai ao encontro das expectativas e necessidades dos clientes B2B, como se pode verificar no Capítulo 4. A Decathlon, está a criar um serviço para o mercado B2B (Decathlon PRO), que numa fase inicial não consegue sustentar as necessidades dos clientes.

Contudo em termos dos clientes B2C, a Decathlon, tem um conhecimento mais sólido sobre estes clientes, como se pode verificar no Capítulo 4, os clientes B2C não tiveram tantas dificuldades em comprar os artigos que tinham planeado comprar, todavia a Decathlon ainda tem de conseguir colmatar algumas falhas que dificultaram a compra dos artigos pretendidos.

Na Decathlon, o sistema de CRM para o mercado B2B não está implementado, como referiu o Diretor de Loja de uma Decathlon, na entrevista, sendo assim, difícil de compreender detalhadamente o tipo de cliente, o produto necessário para este tipo de cliente, bem como criar uma relação com o mesmo a fim de o reter. Ou seja, a Decathlon ainda não colocou este tipo de cliente como centro da implementação deste sistema (CRM) como estratégia.



## **Resposta à Questão de Investigação**

### **O que influencia a compra de produtos em unidades de retalho de artigos desportivos em Portugal (Decathlon), em mercados B2C e B2B?**

Conforme referido no Capítulo 1, o mercado B2B é um mercado mais complexo e onde o processo de venda é mais longo, comparativamente com o mercado B2C.

Ao analisar os dados recolhidos e tendo como base a Revisão de Literatura, compreende-se que a compra de produtos por parte do mercado B2B é influenciada por diversos fatores, enquanto que a compra de produtos pelo mercado B2C é mais espontânea e imediata.

Em relação ao mercado B2C, o que influencia a compra de artigos desportivos, foi a dificuldade em encontrar os produtos que pretendiam, ou seja, é necessária maior comunicação sobre a localização dos produtos na loja. Os preços não são acessíveis, devem estar atentos à concorrência para conseguirem que a missão da Decathlon (Qualidade a Preços sempre mais baixos) seja bem conseguida. Os clientes B2C apresentam dificuldades em perceber as qualidades e explicação técnica sobre os produtos que pretendiam, isto demonstra que este tipo de cliente toma decisões autonomamente, logo necessita que todos os produtos e serviços tenham uma comunicação simples e explícita. Por último, os produtos não são adequados à utilização ou gosto do cliente, isto mostra a necessidade de maior diversidade e variedade de produtos, devem estar atentos às tendências.

Um dos fatores que influencia a compra de produtos em mercado B2B, é a variedade de produtos personalizados conforme as discriminações do cliente, bem como diversidade de cores e formatos dos produtos idealizados pelo cliente. Este poder de escolha e poder de decisão por parte do cliente B2B cria um maior relacionamento entre empresas.

Outro dos fatores que influencia a compra de produtos em mercados B2B, é a necessidade deste tipo de cliente ter à disposição profissionais disponíveis e qualificados que conseguem criar valor e ajudar no processo de escolha dos produtos que sejam mais indicados para cada situação, bem terem a capacidade de solucionar problemas. Essa resolução de problemas depende da interação humana, no aumento do relacionamento entre empresas, fazendo com que a decisão seja concebida gradualmente.

Para o mercado B2B, quando existe rutura de produtos bloqueia a compra idealizada por este tipo de cliente. Por esse motivo, e para conseguir planear bem os

produtos pretendidos para os clientes B2B, é necessário conhecer bem o cliente para conseguir ter o produto que pretende, bem como a definir outros produtos que sejam importantes para eles, proporcionar cross-selling (aumentar as vendas de produtos complementares) e resolver reclamações. Para ajudar neste ponto, conforme está referido no Capítulo 1, é necessário criar uma base de dados na ferramenta do CRM para conseguir prevenir e antecipar os problemas, bem como otimizar o valor a longo prazo e criar um relacionamento forte entre empresas.

O mercado B2B no momento da compra apresenta um envolvimento e negociação bastante elevado, tendo a necessidade de negociar o valor dos produtos ou serviços, ou seja, este tipo de cliente procura sempre uma atenção comercial ou desconto, sendo a compra influenciada por diversos fatores (culturais, psicológicos, entre outros fatores).

Julga-se assim ter dado resposta à primeira questão de investigação e cumprido o primeiro objetivo parcelar desta dissertação.

A última questão feita no questionário, era para testar se o serviço Decathlon PRO era conhecido pelos clientes B2B, percebeu-se a partir das respostas que grande parte dos clientes B2B não conhecia o novo serviço da Decathlon. Na entrevista feita a um diretor da Decathlon, este afirmou que há um responsável B2B tem de criar uma base de dados das associações, ginásios, escolas e empresas e que a partir da base de dados criada, tem de contactar as empresas e apresentar o serviço, todavia não apresentava de momento o sistema de CRM para ajudar nestas tarefas. Também refere que a maioria dos clientes que já usaram este serviço só tiveram conhecimento do mesmo quando se dirigiam à loja.

Tendo em conta os resultados apresentados no capítulo anterior e as conclusões já referidas, é possível propor algumas sugestões, com base no capítulo 1, de melhoria do serviço Decathlon PRO (B2B) de modo a conseguirem crescer neste tipo de mercado.

A implementação do sistema de CRM, é uma das estratégias para atingir o sucesso. Primeiro cria-se uma Base de Dados, para que se consiga conhecer os clientes, definir outros produtos que sejam importantes para o cliente, outros compradores, estimular a compras repetidas, determinar a oferta, resolver reclamações dos clientes, por conseguinte, vender os produtos personalizados que ajuda a obter clientes, e no final na prestação de serviço reter o cliente.

A comunicação para o mercado B2B tem de ser interativa, bidirecional e em tempo real, para que consigam captar a atenção deste tipo de mercado.

Este tipo de sistema de CRM serve para, como já foi referido, conhecer o cliente e, assim, estabelecer uma relação única com o cliente, através de uma comunicação

individual e uma estratégia relacional, para que as vendas aumentem devido a conseguir personalizar produtos e serviços.

Com o sistema CRM implementado, consegue-se perceber a experiência que os clientes têm na empresa, e assim desenvolver alguns pontos e melhorar para alcançar uma experiência cada vez mais agradável para o cliente.

Como Brito e Ramos (2000) referem, o modelo de CRM está dividido em 4 fases, conhecer, diferenciar, vender e servir. Estas fases consistem no conhecimento dos clientes mediante a compreensão dos mercados e dos próprios clientes, na diferenciação/personalização com o desenvolvimento da oferta, posteriormente, na venda de produtos personalizados que leva a aquisição de clientes, e por fim, na prestação de serviço que levam à fidelização dos clientes.

A relação criada entre os clientes B2B é mais forte, com a implementação do sistema de CRM, pois ajuda na construção de uma relação mais robusta nas fases da pré-venda e pós-venda, por outro lado, o custo da conquista de um novo cliente, bem como na obtenção da confiança de um cliente é dispendioso, sendo por isso necessário reter os clientes na empresa.

Como se pode verificar, na entrevista feita a um diretor da Decathlon, no novo serviço da Decathlon PRO existe um responsável que trata deste serviço, todavia para que este serviço tenha sucesso é necessário exercer marketing relacional. Ou seja, é necessário a construção de um serviço que possibilita o desenvolvimento do relacionamento, a personalização do relacionamento, a criação de vantagens ao serviço, bem como fazer marketing com os funcionários para melhorar o desempenho com os clientes. Com essa relação criada entre mercados B2B leva a que se crie uma estrutura estável que possibilite às empresas responder às necessidades dos seus clientes e serem competitivas no mercado.

Em síntese, este estudo mostra as diferenças do mercado B2C e B2B no processo de compra de artigos, e mostra que a Decathlon necessita de implementar o sistema de CRM como base o Marketing Relacional, para obter melhores resultados a longo prazo, relativamente ao mercado B2B, no novo serviço da Decathlon PRO.

## **Limitações**

A empresa selecionada para a resposta ao questionário faz parte de uma amostra de conveniência podendo não transmitir toda a verdade da população, desta forma, os resultados apenas são válidos no âmbito da amostra, não podendo ser extrapolados para a população do mercado português de retalho de artigos desportivos.

Outra limitação aos resultados é em relação ao questionário ter sido feito presencialmente, em 4 lojas da Decathlon, no mês de Julho de 2018 durante os 4 fins de semana, e não de forma online onde grande parte dos clientes B2B pesquisam e onde a amostra de clientes B2B é maior. Devido a ter sido realizado os questionários ao fim de semana também pode ter interferido com o tipo de cliente que vai à Decathlon. Como foi pedido sigilo no nome do diretor, bem como na localização das 4 lojas que foram realizados os questionários, não se consegue ter noção o tipo de mercado empresarial que existe nas zonas envolventes a cada Decathlon onde se realizou os questionários.

A recolha de dados na entrevista ocorreu de modo não aleatório pois o entrevistado foi escolhido por conveniência. O facto de apenas se ter entrevistado um diretor de loja da cadeia pode originar que a sua opinião não vá totalmente ao encontro da visão da empresa Decathlon, não se podendo assim retirar conclusões gerais sobre a cadeia, mas apenas sobre o que o diretor entrevistado pretende passar sobre a loja.

O facto de se utilizar apenas uma cadeia de loja como caso de estudo limita os resultados por estes não poderem ser extrapolados para outras empresas do mercado.

## **Sugestões para futuras investigações**

No seguimento das limitações apresentadas seria interessante alargar a investigação a outras cadeias de lojas de artigos desportivos em Portugal de modo a estudar uma parte maior do mercado.

A Decathlon tem serviço de loja física e de loja online. Recomenda-se então, para futuras investigações, a avaliação da perceção dos consumidores B2B e B2C sobre o serviço online, ou sobre os dois tipos de serviço de modo agregado.

A comunicação no mercado B2B tem características bastante específicas, para as próximas investigações, avaliar o tipo de comunicação feita para este tipo de mercado.

Dependendo da localização da loja Decathlon, fazer um estudo sobre em que localidades o mercado B2B é maior e tem mais impacto, para a empresa Decathlon.

Outro ponto de extremo interesse de investigação, incide em perceber se as transações que ocorrem entre empresas (B2B) são menores, mas economicamente mais significativas, comparativamente com as transações realizadas entre a empresa e o cliente (B2C) em unidades de retalho de artigos desportivos em Portugal.

Para compreender, em relação às compras por impulso, quais os produtos que são comprados por impulso nas lojas de retalho desportivo, tanto no mercado B2B como no B2C.

Investigar qual o impacto que a implementação do sistema de CRM deu na Decathlon, principalmente ao serviço Decathlon PRO (mercado B2B).

## Bibliografia

Åge, L. J. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management Decision*, 49(9), 1574-1591.

Alqahtani, A. A. (2011). Toward a clarification of the concept of relationship marketing. *International Journal of Management*, 28(2), 585.

Anderson, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*. Pearson Prentice Hall.

Barnes, J. G. (1997). Closeness, strength, and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. *Psychology & Marketing*, 14(8), 765-790.

Batista, E. (2006). *Sistemas de Informação: O Uso Consciente da Tecnologia para o Gerenciamento*. São Paulo: Saraiva.

Belch, G. E., & Belch, M. A. (2008). *Propaganda e promoção. Uma Perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing*. USA: McGraw-Hill.

Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236-245.

Bogmann, I. M. (2000). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. Nobel.

Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184-194.

Bolton, R. N., & Bhattacharya, C. B. (2000). Relationship Marketing in Mass Markets, *Handbook of Relationship Marketing*, Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar.

Brassington, F., & Pettitt, S. (2006). *Principles of marketing*. Pearson Education.

Brennan, R., & Croft, R. (2012). The use of social media in B2B marketing and branding: An exploratory study. *Journal of Customer Behaviour*, 11(2), 101-115.

Brito, C. M., & Ramos, C. (2000). *Comércio electrónico: Relação com parceiros de negócios*. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.

Brito, C., & Roseira, C. (2005). A model for understanding supply chain networks. *Journal on Chain and Network Science*, 5(2), 55-63.

Brown, S. A. (2001). *CRM: Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business*. São Paulo: Makron Books.

Comité Olímpico de Portugal. (2015). *Valorizar e afirmar socialmente o desporto: Um desígnio nacional*. Documento orientador do COP sobre a situação desportiva nacional. Lisboa.

Cruz, M. (2009). *Criação de Valor como Resultado da Relação Fornecedor-Cliente em Contexto Industrial – Estudo de Caso*. Tese de Mestrado da Universidade de Aveiro. Aveiro.

Christy, R., Oliver, G., & Penn, J. (1996). Relationship marketing in consumer markets. *Journal of marketing management*, 12(1-3), 175-187.

Decathlon. 2018. Website da Decathlon Portugal. [www.decathlon.pt](http://www.decathlon.pt). Acedido a 30 de Setembro de 2018.

Diário Imobiliário. 2016. *Fundo compra Plataforma Logística da Decathlon em Setúbal*. <http://www.diarioimobiliario.pt/index.php/Actualidade/Fundo-compra-Plataforma-Logistica-da-Decathlon-em-Setubal>. Acedido a 21 de Janeiro de 2018

Dornelas, J., & Xavier, R. (2003). *Quando o CRM será efetivo em uma empresa*. Simpósio de Engenharia de Produção–SIMEP, 10.

Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (2002). *Business marketing: Connecting strategy, relationships, and learning*. New York: McGraw-Hill.

Dyche, J. (2002). *The CRM handbook: A business guide to customer relationship management*. Addison-Wesley Professional.

Euromonitor International. 2018. Website da Euromonitor International. [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com). Acedido a 27 de Novembro de 2018.

Ferrão, F. (2003). *CRM: Marketing e Tecnologia*. Escolar Editora.

Fill, C., & Fill, K. (2005). *Business-to-business marketing: relationships, systems and communications*. Pearson Education.

GALBREATH, J. (1998). Relationship Management Environments, *Credit World*. 87(2), 14-21.

Godin, S. (2007). *Permission marketing*. London: S. & Schuster, Ed.

Greenberg, P. (2001). *CRM, customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet*. Rio de Janeiro: Campus, 60.

Greenberg, P. (2002). CRM at the speed of light: capturing and keeping customer in Internet Real time. *McGraw-Hill Osborne media*, 3(2), 21-28.

Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of business research*, 20(1), 3-11.

Gross, A. C., & Banting, P. (1993). *Business marketing*. Houghton Mifflin College Div Boston, Toronto.

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

Gummesson, E. (2005). *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede*. USA: Bookman.

Hadjikhani, A., & Bengtson, A. (2005). Consumer Business Networks.

Harrison-Walker, L. J., & Neeley, S. E. (2004). Customer Relationship Building on the Internet in B2B Marketing: A Proposed Typology. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, 19-35.

Hautamäki, P. (2015, November). Sales leadership in complex business environments. In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (p. 143). Academic Conferences International Limited.

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2008). *Gestão de marcas em mercados B2B*. USA: Bookman Editor.



Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearne, M. (2010). The diffusion of market orientation throughout the organization: A social learning theory perspective. *Journal of Marketing*, 74(5), 61-79.

Leek, S., Turnbull, P. W., & Naudé, P. (2001). Interactions, relationships and networks—past, present and future. In *The 17th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing*. Oslo, Norway.

Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 846-869.

Liljander, V., & Strandvik, T. (1995). The nature of customer relationships in services. *Advances in services marketing and management*, 4(141), 67. London.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (12 ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Lobato, D. M. (2015). *Estratégia de empresas*. Editora FGV.

Lohtia, R., Donthu, N., & Hershberger, E. (2003). The impact of content and design elements on banner advertising click-through rates. *Journal of Advertising Research*, December, 410-418.

Mandják, T., & Durrieu, F. (2000, September). Understanding the non-economic value of business relationships. In *16th IMP Conference* (pp. 7-9).

Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial marketing management*, 40(7), 1153-1159.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.

Narayandas, D. (2005). Building loyalty in business markets. *Harvard Business Review*, 83(9), 131-139.

O'Malley, L., & Tynan, C. (2000). Relationship marketing in consumer markets—rhetoric or reality?. *European Journal of marketing*, 34(7), 797-815.

Payne, A. (2008). *Handbook of CRM-Achieving excellence in customer management*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Peelen, E., van Montfort, K., Beltman, R. and Klerkx, A. (2009). An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing*. 6(7): pp. 453-471.

Pels, J. (1999). Exchange relationships in consumer markets?. *European Journal of marketing*, 33(1/2), 19-37.

Peppers, D., & Rogers, M. (2000). *CRM series: marketing. 1 to 1: um guia executivo para entender e implementar estratégia de Customer Relationship Management* – 1ª ed. Peppers and Rogers Group: Brasil.

Peppers, D. e M. Rogers (2001). *One to one B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-business World*. Doubleday, New York, NY.

Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Perkov, D., Primorac, D., & Keblar, V. (2015). Loyalty programmes in Croatian retail companies. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 133.

Price, L. L., Arnould, E. J., & Deibler, S. L. (1995). Consumers' emotional responses to service encounters: the influence of the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63.

Prieto, V., & Carvalho, M. (2005). Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business. *Revista Produção Online*, 5(1). São Paulo: Makron.

Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1), 22.

Reber, B., & Fosdick, S. (2005). Building business relationships online: Relationship management in business-to-business e-commerce. *Journal of Website Promotion*, 1(1), 13-29.

Saini, A., Grewal, R., & Johnson, J. L. (2010). Putting market-facing technology to work: Organizational drivers of CRM performance. *Marketing Letters*, 21 - N°4, 365-383.

Soliman, H. S. (2011). Customer relationship management and its relationship to the marketing performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10).

Swift, R. S. (2001). *Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies*. Prentice Hall Professional.

Uлага, W., & Eggert, A. (2003). Relationship value in business markets: Development of a measurement scale. *ISBM report*, 2, 1-41.

Webster, F. E. (1995). *Industrial marketing strategy*. USA: University of Texas Press.

Woodcock, N., Green, A., & Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 50-64.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial marketing management*, 33(6), 475-489.

## **Anexos**

### **Anexo 1 - Guião da entrevista**

#### **Questões relacionadas com a empresa no geral:**

- 1) Como define a empresa Decathlon (retalho desportivo)?
- 2) Quais as principais características do serviço e do produto da Decathlon?
- 3) Qual a política da empresa e que impacto tem para o cliente/consumidor?
- 4) O que difere a empresa dos outros concorrentes, ou seja, quais as vantagens da vossa empresa comparativamente com a concorrência?
- 5) O que influencia a escolha da localização de novas lojas?

#### **Questões relacionadas com o cliente B2C:**

- 6) Qual o vosso público-alvo e quais as suas características?
- 7) Os vossos serviços e os produtos estão adaptados a esse público-alvo?
- 8) O que é que os clientes/consumidores procuram ao ir a uma loja Decathlon?
- 9) Que estratégia apresentam para fidelizar o vosso cliente/consumidor?

**Questões relacionadas com o cliente B2B:**

- 10) Apresentam algum serviço adaptado para o cliente empresarial (B2B)?
- 11) Porquê a criação desse serviço na Decathlon?
- 12) Que características e vantagens tem esse serviço empresarial (B2B)?
- 13) Quais as principais dificuldades que sentem ao prestar esse novo serviço empresarial?
- 14) O cliente (B2C) como o cliente empresarial (B2B) tem um papel ativo no vosso processo de Prestação do Serviço? E tem influência no modo como o serviço é prestado? Porquê e como?
- 15) Utilizam alguma ferramenta de CRM, no serviço B2B, que facilite a gestão de vendas, gestão de relacionamento com o cliente, para perceber tanto o tipo de cliente como o tipo de produto mais indicado?

## Anexo 2 – Respostas da Entrevista feita a um Diretor da Decathlon

**Tabela 3 – Resposta da Entrevista**

<b>Questões</b>	<b>Decathlon</b>	<b>Cliente B2C</b>	<b>Cliente B2B</b>
<b>1</b>	-Loja de Retalho Desportivo com especialização técnica em várias modalidades desportivas e com o melhor preço		
<b>2</b>	- Grande variedade de produtos para bastantes práticas desportivas; - Loja de fácil circulação e identificação das secções e dos produtos; - Serviços pós-venda para assistência aos produtos adquiridos na loja (oficina, receção à parte para trocas e devoluções);		
<b>3</b>	- Para desportistas satisfeitos; - Com oferta diversificada para cada prática, nível e preço.		
<b>4</b>	- Possibilidade de experimentar e testar qualquer produto antes da compra;		

	- Produtos com qualidade a preços acessíveis;		
<b>5</b>	- Lojas de grandes dimensões junto na periferia das cidades;		
<b>6</b>		- Desportistas de ambos os sexos, praticantes de nível inicial como praticantes profissionais e apresentam idades bastante diversificadas, desde os mais pequeninos até aos mais velhos	
<b>7</b>		- Colaboradores com conhecimento técnico, disponíveis e com vontade de ajudar;	
<b>8</b>		- Conforto e segurança na utilização dos produtos	
<b>9</b>		- Criação do cartão cliente (acumula pontos; vales de descontos; guarda os talões; facilidade nas trocas e devoluções; - Aplicação (mostra as novidades das práticas desportivas de	

		interesse do consumidor; aconselhamento)	
<b>10</b>			- Decathlon Pro: Serviço para Empresas, Escolas, Associações, Clubes.
<b>11</b>			- Grande procura por parte das Empresas, Escolas, Associações, Clubes em comprar produtos em grandes quantidades, produtos personalizados, que por vezes não havia em loja e com um acompanhamento e aconselhamento de excelência.
<b>12</b>			- Consiste não só na venda, mas no aconselhamento da escolha de produtos desportivos para cada prática desportiva, através de um acompanhamento personalizado, envio de orçamento e pós-venda.
<b>13</b>			- Comunicação sobre o serviço é feita no site e pelo responsável de B2B de cada loja;



			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucos clientes B2B;</li> <li>- Atenções comerciais (descontos) reduzidas devido a apresentar preços mais baixos (margens dos produtos muito baixas).</li> </ul>
<b>14</b>		- O percurso de compra não acaba logo após a entrega do produto, ou seja, a relação Cliente (B2B / B2C) - Decathlon se mantém após o ato da compra, através de avaliações de produto, dúvidas de utilização, informações e trocas.	
<b>15</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- No serviço da Decathlon PRO (B2B) ainda não existe um sistema de CRM para ajudar na venda, bem como na relação com o cliente.</li> <li>- Todo o processo de venda e relação com o cliente é realizado pelo responsável de B2B, que existe em cada loja da Decathlon.</li> <li>- O responsável B2B tem de criar uma base de dados das associações, ginásios, escolas e empresas, a partir de pesquisa na internet ou a ir aos</li> </ul>

			<p>locais apresentar o serviço.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Com a base de dados criada, tem de contactar as empresas e apresentar o serviço.</li><li>- O que se tem verificado é que grande parte dos clientes que já usaram este serviço só tiveram conhecimento deste serviço quando vieram à loja.</li></ul>
--	--	--	---

(Fonte: elaboração própria)

### **Anexo 3 – Questionários B2C**

O presente questionário destina-se à realização de um estudo para uma tese do Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade na Universidade Lusófona.

O intuito é analisar o porquê de os clientes se dirigirem à loja Decathlon, se vêm com intenção de comprar e se conseguem encontrar e levam os produtos pretendidos.

Para responder ao inquérito deverá ter mais de 18 anos e responder à entrada de loja e ao fim de visitar a loja.

Todos os dados serão anónimos e confidenciais e não existem respostas certas nem erradas.

Desde já muito obrigado pela sua colaboração! Diana Soares Monteiro Pereira

#### **Perguntas de entrada de loja:**

##### **1 – Tipo de cliente:**

- B2C
- B2B

##### **2 - Género**

- Masculino
- Feminino

##### **3 - Idade**

- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 a 64 anos
- 65 ou mais anos

**4 – Tenciona Comprar algum artigo hoje?**

- Não
- Sim

**Perguntas de saída de loja:**

**5 – Comprou todos os artigos que procurava? Se a resposta for Sim, passe para a questão nº 7**

- Não
- Sim

**6 – Não comprou os artigos porquê?**

- Não encontrei/não existe na loja o produto que procuro
- Vi que existe na oferta, mas está em rutura
- O preço é caro
- Falta de explicação sobre o produto
- O produto não se adequa à minha utilização/gosto
- Não havia um vendedor para me aconselhar
- O vendedor não estava disponível
- A explicação dada pelo vendedor não foi claro ou foi insuficiente
- Pouca diversidade de produtos (Cor, Formatos, entre outras)
- Não realizaram nenhuma atenção comercial (Desconto)
- Outra razão. Qual? \_\_\_\_\_

**7 – Algum dos artigos que comprou não tinha previsto comprar?**

- Não
- Sim

**8 – Se Sim, quantos artigos?**

---

## **Anexo 4 – Questionário B2B**

O presente questionário destina-se à realização de um estudo para uma tese do Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade na Universidade Lusófona.

O intuito é analisar o porquê de os clientes se dirigirem à loja Decathlon, se vêm com intenção de comprar e se conseguem encontrar e levam os produtos pretendidos.

Para responder ao inquérito deverá ter mais de 18 anos e responder à entrada de loja e ao fim de visitar a loja.

Todos os dados serão anónimos e confidenciais e não existem respostas certas nem erradas.

Desde já muito obrigado pela sua colaboração! Diana Soares Monteiro Pereira

### **Perguntas de entrada de loja:**

#### **1 – Tipo de cliente:**

- B2C
- B2B

#### **2 – Tipo de setor de atividade:**

- Administração Pública
- Associações
- Clubes
- Desportos Outdoor
- Escola
- Ginásio
- Hotelaria
- Municípios
- Empresa não Desportiva

**3 – Tenciona Comprar algum artigo hoje?**

- Não
- Sim

**Perguntas de saída de loja:**

**4 – Comprou todos os artigos que procurava? Se a resposta for Sim, passe para a questão nº 6**

- Não
- Sim

**5 – Não comprou os artigos porquê?**

- Não encontrei/não existe na loja o produto que procuro
- Vi que existe na oferta, mas está em rutura
- O preço é caro
- Falta de explicação sobre o produto
- O produto não se adequa à minha utilização/gosto
- Não havia um vendedor para me aconselhar
- O vendedor não estava disponível
- A explicação dada pelo vendedor não foi claro ou foi insuficiente
- Pouca diversidade de produtos (Cor, Formatos, entre outras)
- Não realizaram nenhuma atenção comercial (Desconto)
- Outra razão. Qual? \_\_\_\_\_

**6 – Algum dos artigos que comprou não tinha previsto comprar?**

- Não
- Sim

**7 – Se Sim, quantos artigos?**

---

**8 – Conhece o Serviço Decathlon PRO, indicado para empresas, escolas, clubes e associações?**

- Não
- Sim

## Anexo 5 - Resultados dos Questionários de Caracterização da Amostra

**Tabela 4 – Tipo de Cliente**

<b>Tipo de Cliente</b>	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>
<b>B2C</b>	530	74,5
<b>B2B</b>	181	25,5
<b>Total</b>	711	100,0

**Legenda:** FA – Frequência Absoluta; FR – Frequência Relativa  
(Fonte: elaboração própria)

### Perguntas de entrada de loja:

#### **Caracterização da Amostra B2C:**

**Tabela 5 – Género**

<b>Género</b>	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>
<b>Masculino</b>	235	44,3
<b>Feminino</b>	295	55,6
<b>Total</b>	530	100,0

**Legenda:** FA – Frequência Absoluta; FR – Frequência Relativa  
(Fonte: elaboração própria)

**Tabela 6 – Faixa Etária**

<b>Faixa Etária</b>	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>
<b>18 a 24 anos</b>	127	24,0
<b>25 a 34 anos</b>	168	31,6
<b>35 a 44 anos</b>	113	21,3
<b>45 a 54 anos</b>	51	9,7
<b>55 a 64 anos</b>	46	8,7
<b>65 ou mais</b>	25	4,7
<b>Total</b>	530	100,0

**Legenda:** FA – Frequência Absoluta; FR – Frequência Relativa  
(Fonte: elaboração própria)



### Caracterização da Amostra B2B:

**Tabela 7 – Tipo de setor de atividade:**

<b>Setor de Atividade</b>	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>
<b>Administração Pública</b>	6	3,3
<b>Associações</b>	20	11,0
<b>Clubes</b>	16	8,7
<b>Desportos Outdoor</b>	16	9,0
<b>Escola</b>	18	10,0
<b>Ginásio</b>	17	9,7
<b>Hotelaria</b>	12	6,3
<b>Municípios</b>	10	5,7
<b>Empresas não desportivas</b>	66	36,3
<b>Total</b>	181	100,0

**Legenda:** FA – Frequência Absoluta; FR – Frequência Relativa  
(Fonte: elaboração própria)

## Anexo 6 – Resultados Descritivos dos Questionários

**Tabela 8 – Tenciona Comprar algum artigo hoje?**

Tenciona comprar algum artigo hoje?	B2C		B2B	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)
<b>Não</b>	95	18,0	48	26,3
<b>Sim</b>	435	82,0	133	73,7
<b>Total</b>	530	100,0	181	100,0

**Legenda:** FA – Frequência Absoluta; FR – Frequência Relativa  
(Fonte: elaboração própria)

### Perguntas de saída de loja:

**Tabela 9 – Comprou todos os artigos que procurava? Se a resposta for Sim, passe para a questão nº7 (B2C) nº6 (B2B) (Tabela 11).**

Comprou todos os artigos que procurava?	B2C		B2B	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)
<b>Não</b>	243	45,8	126	69,7
<b>Sim</b>	287	54,2	55	30,3
<b>Total</b>	530	100,0	181	100,0

**Legenda:** FA – Frequência Absoluta; FR – Frequência Relativa  
(Fonte: elaboração própria)

**Tabela 10 – Não comprou os artigos porquê?**

Não comprou os artigos porquê?	B2C		B2B	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)
Não encontrei/não existe na loja o produto que procuro	101	42,0	5	3,8
Vi que existe na oferta, mas está em rutura	21	8,7	21	16,3
O preço é caro	31	12,7	0	0,0
Falta de explicação sobre o produto	58	24,0	4	3,6
O produto não se adequa à minha utilização/gosto	23	9,3	0	0,0
Não havia um vendedor para me aconselhar	3	1,3	15	12,3
O vendedor não estava disponível	5	2,0	8	6,7
A explicação dada pelo vendedor não foi claro ou foi insuficiente	0	0,0	0	0,0
Pouca diversidade de produtos (Cor, Formatos, Personalização, entre outras)	0	0,0	32	25,0

<b>Não realizaram nenhuma atenção comercial (Desconto)</b>	0	0,0	41	32,3
<b>Total</b>	242	100,0	126	100,0

**Legenda:** FA – Frequência Absoluta; FR – Frequência Relativa  
(Fonte: elaboração própria)

**Tabela 11 – Algum dos artigos que comprou não tinha previsto comprar?**

Algum dos artigos que comprou não tinha previsto comprar?	B2C		B2B	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)
<b>Não</b>	221	41,7	156	86,2
<b>Sim</b>	309	58,3	25	13,8
<b>Total</b>	530	100,0	181	100,0

**Legenda:** FA – Frequência Absoluta; FR – Frequência Relativa  
(Fonte: elaboração própria)

**Tabela 12 – Se Sim, quantos artigos?**

	FA		FA	Média
<b>Clientes B2C</b>	309	<b>Artigos</b>	503	1,63
<b>Clientes B2B</b>	27	<b>Artigos</b>	31	1,14

**Legenda:** FA – Frequência Absoluta  
(Fonte: elaboração própria)

**Questão indicada para clientes B2B:**

**Tabela 13 – Conhece o Serviço Decathlon PRO, indicado para empresas, escolas, clubes e associações?**

<b>Conhece o Serviço Decathlon PRO?</b>	<b>B2B</b>	
	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>
<b>Não</b>	178	98,3
<b>Sim</b>	3	1,7
<b>Total</b>	181	100,0

**Legenda:** FA – Frequência Absoluta; FR – Frequência Relativa  
(Fonte: elaboração própria)