



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL DE SERVIÇOS EM  
CENTROS COMERCIAIS: CASE STUDY DO ROBOT PEPPER -  
SONAE SIERRA

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências  
da Comunicação - Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Sara Marques Messias

Faculdade de Ciências Humanas

Março 2022



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL DE SERVIÇOS EM CENTROS  
COMERCIAIS: CASE STUDY DO ROBOT PEPPER - SONAE SIERRA

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação -  
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Sara Marques Messias

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Inês Romba

Março 2022

## Resumo

A presente investigação centra-se no robot Pepper, um robot humanoide implementado pelo Centro Colombo em 2020, para complementar o seu serviço de apoio/atendimento ao cliente. Especificamente, pretende-se analisar como a estratégia de comunicação digital do robot Pepper poderá impactar a experiência do cliente no Centro Colombo.

A comunicação integrada de marketing na gestão de centros comerciais é crítica, pois o sucesso dos mesmos implica uma mudança nos hábitos dos seus clientes. Uma boa relação entre centro comercial e clientes pode levar à repetição da visita e envolvimento psicológico, substituindo a escolha do centro pelo conforto, para a escolha do centro pelos sentimentos de lealdade que foram criados. Esta ligação é sustentada pelas experiências que o centro presenteia, deixando uma impressão positiva e a sensação que o *shopping* é relevante para a vida dos clientes. Assim, a presente investigação pretende estudar conceitos como os de experiência do cliente, expectativas e motivações dos mesmos e intenções de uso de serviços, aplicados à luz da estratégia de comunicação digital do robot Pepper. Será então realizado um estudo de caso, através da realização de uma análise documental, de uma entrevista à Coordenadora de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados da Sonae Sierra, da análise de conteúdos ao *Facebook* e *Instagram* do Centro Colombo, e por fim através da análise aos dados de interação do robot Pepper.

Averiguou-se que, a estratégia de comunicação impacta e influencia, numa primeira fase, as expectativas, as motivações e por fim as intenções de uso do serviço por parte dos clientes. Consequentemente, a experiência do cliente é afetada por estas três variáveis. Verificou-se que as expectativas criadas pelas ações de comunicação são positivas, que as interações com o Pepper são motivadas, principalmente, pelas suas componentes de lazer (motivações hedónicas) e que as intenções de uso são diretamente influenciadas pelas duas variáveis anteriores. Conclui-se que a experiência do cliente é impactada positivamente pela estratégia de comunicação digital do robot Pepper. Clientes com expectativas positivas criadas pelas ações de comunicação, motivados e com intenções de interagir com o serviço, são a força por detrás do sucesso da experiência proporcionada por um centro comercial

**Palavras-chave:** Experiência do Cliente; Estratégias de Comunicação Digital de Serviços; Expectativas; Motivações; Intenções de Uso.

## **Abstract**

The following research centers around robot Pepper, a humanoid robot, implemented by Centro Colombo in 2020, to complement its client support/customer service. Specifically, the intention is to study how Pepper's digital communication strategy can impact Centro Colombo's customer experience.

Marketing communications in the management of shopping centers, are critical, as their success implies a change in the habits of their customers. A good relationship between shopping center and customers can lead to repeated visits and psychological involvement, replacing the choice of center by the comfort, with the choice of center for the feelings of loyalty that were created. The connection is supported by the experiences the shopping center offers, a positive impression and the feeling that the mall is relevant to the lives of customers. Thus, the present investigation intends to study concepts such as customer experience, customer's expectations and motivations and intentions to use services, applied to the context of the robot Peppers's digital communication strategy. A case study will be carried out through a document analysis, an interview with Sonae Sierra's Digital Marketing Coordinator for Europe and New Markets, a content analysis on Centro Colombo's Facebook and Instagram, and finally through an analysis of the interactions data of robot Pepper.

It was found that the communication strategy impacts and influences, firstly, customers' expectations and perceptions, their motivations and finally their intentions to use the service. Consequently, the customer experience is affected by these three variables. In conclusion most social media followers had very positive expectations towards the robot, that interactions with Pepper were mainly motivated by its leisure components (hedonic motivations) and that usage intentions were directly impacted by both prior variables. Additionally, the customer experience is positively impacted by Pepper's digital communication strategy. Customers with positive expectations created by communication plans, motivated and with the intention of interacting with the service, are the force behind the success of the experience provided by a shopping center.

**Key words:** Customer Experience; Digital Communication Strategies; Expectations; Motivations; Usage Intentions

## **Agradecimentos**

O processo de desenvolver este trabalho foi tudo menos fácil. Seria impossível terminá-lo se não tivesse sempre a meu lado um conjunto de pessoas que considero imprescindíveis à minha vida! O apoio que me deram foi fundamental para terminar este relatório de estágio e tornar-me mestre.

Por isso, começo por agradecer à Professora Doutora Maria Inês Romba por ter aceite ser minha orientadora e pela ajuda que me deu durante este longo processo. Sem a sua disponibilidade este projeto teria sido muito mais complicado.

Quero também deixar um agradecimento especial à Ana Fé, primeiro por ter aceitado participar nesta investigação, mas principalmente por ter acreditado nas minhas competências e potencial. Foi quem me proporcionou a grande oportunidade no mundo do trabalho e foi com muito gosto que aprendi e trabalhei com a melhor profissional. É muito bom encontrar pessoas no nosso caminho que realmente nos acrescentam valor, e a Ana é uma dessas pessoas. Obrigada! Agradeço também à equipa e colegas com quem estagiei e trabalhei, pela paciência que tiveram em ensinar-me e por me terem recebido tão bem na equipa.

Passo a agradecer aos meus pais e Daniela por, em momento algum, terem duvidado de que seria capaz de terminar o relatório e trabalhar ao mesmo tempo. Um grande obrigada por aturarem todos os bons e maus momentos deste processo. É graças a vocês que este mestrado foi possível e, portanto, o crédito também é vosso. Agradecer à minha irmã Daniela pela paciência para ler e reler este trabalho inúmeras vezes e por esclarecer dúvidas gramaticais que parecem complexas, mas que no fim são apenas mínimas.

Agradecer ao meu grupo de amigos e principalmente às minhas grandes amigas e companheiras de todas as aventuras, Kato, Chica e Mia, que mantiveram sempre o sentido de humor quando eu tinha perdido o meu. A vida é tão mais fácil com vocês a acompanhar todos os momentos. À minha mais recente colega e grande amiga Joana, com quem partilhei desde o início esta nova etapa. Obrigada pelas palavras motivacionais, videochamadas e pelas várias vezes que analisaste este trabalho como se fosse o teu. A tua ajuda foi fundamental para ter concluído esta fase.

Por fim, um enorme e muito especial obrigada aos meus avós. Sei que, estejam onde estiverem, presentes ou não, estão orgulhosos de mim. Este feito é também vosso. Continuem a torcer por mim.

*“Perdoai-me se vos parece pouco isto que para mim é tudo”*

*José Saramago*

# Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Parte I – Enquadramento Teórico</b> .....	5
<b>Capítulo I - Marketing e Comunicação Digital</b> .....	5
1.1. A Era do Marketing Digital.....	5
1.2. Marketing de Serviços na era digital .....	8
1.3. Marketing em Centros Comerciais.....	11
1.4. Comunicação Integrada de Marketing aplicada aos Centros Comerciais .....	14
1.4.1. <i>Mix</i> de Comunicação de Marketing Digital .....	17
1.4.2. Elementos Criativos das Estratégias de Comunicação de Marketing Digital ....	21
<b>Capítulo II - A Experiência do Cliente</b> .....	25
2.1. Definição de Experiência do Cliente.....	25
2.2. Gestão da Experiência e Percurso do Cliente.....	29
2.3. Perceções, Motivações e Satisfação vs Experiência do Cliente.....	32
2.3.1. Expectativas e Satisfação do Cliente .....	34
2.3.2. Motivações do Cliente .....	36
2.4. Serviço de Atendimento/Apoio ao Cliente.....	38
<b>Parte II – Metodologia e Estudo de Caso</b> .....	42
<b>Capítulo III - Metodologia</b> .....	42
3.1. Problemática e objetivos de investigação.....	42
3.2. Estratégia metodológica .....	43
3.2.1. Dados Exploratórios.....	44
3.2.2. Dados Primários.....	48
3.3. Amostra da Investigação .....	53
3.4. Limitações da Investigação .....	54
3.5. Questões de Investigação .....	55
<b>Capítulo IV – Estudo de Caso: Robot Pepper da Sonae Sierra</b> .....	56
4.1. Memória descritiva do estágio .....	56
4.2. A Organização: Sonae Sierra .....	60
4.3. O Robot Pepper .....	64
4.4. Enquadramento da alocação do robot Pepper no Centro Colombo .....	69
4.5. Apresentação e Discussão dos Resultados .....	70
4.5.1. Análise Documental.....	70

4.5.2. Análise de Entrevista .....	79
4.5.3. Análise de Conteúdos de Redes Sociais .....	83
4.5.4. Análise dos Dados de Interação do robot Pepper .....	89
4.6. Reflexões sobre os resultados e resposta às questões de investigação .....	90
<b>Conclusão</b> .....	98
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	103
<b>Anexos</b> .....	123
Anexo A – Guião da entrevista estruturada à Coordenadora de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados da Sonae Sierra	
Anexo B – Notícias sobre o lançamento do robot Pepper	
Anexo C – Exemplos de Ações/Campanhas com o robot Pepper	
Anexo D - Entrevista estruturada realizada à Coordenadora Marketing Digital para Europa e Novos Mercados da Sonae Sierra	
Anexo E – Perfil <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> do Centro Colombo	
Anexo F – Conteúdos analisados do <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>	

## Índice de Figuras

Figura 1 - Robot Pepper (Images © SoftBank Robotics) .....	65
Figura 2 - Arquitetura técnica do sistema do robot Pepper no projeto MuMMER (Fonte: Foster et al., 2016) .....	67

## Índice Tabelas

Tabela 1- Comparação entre abordagens: Foco no Produto vs. Foco no Cliente (Fonte: adaptada por Rodrigues (2017) do artigo “The Path to Customer Centricity” de Shah et al. (2006)).....	32
Tabela 2 – Grelha de Autores e Conceitos aplicados nas entrevistas realizadas .....	51
Tabela 3 - Países de atividade da Sonae Sierra (adaptado do website da Sonae Sierra) .....	61
Tabela 4 - Resumo das expectativas, preocupações e critérios de sucesso por parte dos diferentes atores nos centros comerciais (Fonte: Niemelä et al., 2017).....	68
Tabela 5 - Categorias utilizadas na Análise Documental .....	73
Tabela 6 - Grelha de análise de documentos sobre a estratégia de comunicação digital do robot Pepper (Fonte: Elaboração própria).....	75
Tabela 7 - Grelha de Análise às publicações no Facebook do Centro Colombo .....	85
Tabela 8 - Grelha de Análise às publicações no Instagram do Centro Colombo .....	86
Tabela 9 – Interações dos utilizadores aos conteúdos publicados em redes sociais .....	87

## Introdução

O setor retalhista é dos setores mais dinâmicos na Europa, não só pelo número de organizações ativas no setor, como pelo número de indivíduos que emprega. Apesar da sua importância para a economia europeia, facilmente é afetado por novos desenvolvimentos, tendências e desafios. Isto deve-se, principalmente, à digitalização, *e-commerce* e às exigências de novos e únicos produtos e de serviços, por parte de consumidores cada vez mais informados e que partilham a sua lealdade entre diversos produtos/serviços (European Economic and Social Committee, 2019). Adicionalmente, os consumidores atuais não só procuram produtos e serviços, mas também experiências únicas durante o seu processo de compra (Cachero-Martínez & Vázquez-Casielles, 2018).

Para tal, e de acordo com um estudo realizado pela Deloitte (2016), é necessário pensar em estratégias que se foquem na experiência do cliente, identificar os fatores que as potencializam, definir como serão implementadas e desenvolver ações *ongoing* que complementam toda a experiência, surpreendendo o cliente. É devido a este pensamento estratégico que os clientes já não visitam um centro comercial apenas para adquirir bens ou serviços, mas também para aproveitar todo o percurso dentro do *shopping* (Krishna, 2013).

A maioria dos indivíduos vai a um determinado centro comercial pelo conforto que representa (por exemplo, o centro que fica mais perto de casa/trabalho, centro com mais lojas de interesse, centro com supermercado, etc.). Porém, com o crescente número de visitas, é criada uma ligação entre cliente e centro, devido ao envolvimento psicológico e *engagement* com o espaço. Assim, a experiência proporcionada é fundamental para o envolvimento psicológico e, até emocional (Homburg *et al.*, 2017).

Por sua vez, a digitalização ofereceu ao setor de retalho uma alternativa aos tradicionais modelos de negócio, ocupando, por isso, um papel de relevância aquando a definição de estratégias que visam o alcance dos objetivos organizacionais (Neslin *et al.*, 2006; Frishammar *et al.*, 2018). É cada vez mais importante que exista um *website* com alguma constituinte de *e-commerce*, que sejam criados serviços com componentes digitais, que no próprio centro sejam inseridos ecrãs *touch* em lojas físicas para promover o *engagement*, entre outros aspetos. Todos estes elementos correspondem às tentativas dos centros comerciais e entidades gestoras, de complementar a experiência física do cliente (Frishammar *et al.*, 2018). Mas sem transmitir

esta nova oferta e experiência ao seu público-alvo, dificilmente os esforços serão bem-sucedidos.

A comunicação integrada de marketing na gestão de centros comerciais é crítica, pois o sucesso dos mesmos implica uma mudança nos hábitos dos seus clientes. Neste sentido, a comunicação assume o papel de promover e sustentar esta mudança (Kirkup & Rafiq, 1999 *in* Warnaby *et al.*, 2005). Uma estratégia de comunicação de marketing bem-sucedida implica a construção e manutenção da relação que a marca/empresa tem com os seus clientes (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993 *in* Shimp, 2007). Uma boa relação entre centro comercial e clientes pode levar à repetição da visita e envolvimento psicológico, substituindo a escolha do centro pelo conforto, para a escolha do centro pelos sentimentos de lealdade que foram criados. Esta ligação é sustentada pelas experiências que o centro presenteia, deixando uma impressão positiva, duradoura e a sensação que o *shopping* é relevante para a vida dos clientes e para o seu atual ou potencial estilo de vida (Shimp, 2007). É neste contexto que se baseia a pertinência da investigação, sendo que se pretende estudar conceitos como os de experiência do cliente, expectativas e motivações dos mesmos, estratégias de comunicação digital de serviços e o seu impacto na adesão a esses serviços.

O estudo assume a forma de um relatório de estágio, sendo possível aplicar os seus objetivos a uma realidade organizacional específica. A partir do quadro teórico, considera-se pertinente compreender como os centros comerciais utilizam as tecnologias digitais na comunicação de novos serviços e como as ações de comunicação de marketing podem impactar a *customer experience* dos seus clientes. A investigação foi então, guiada pela seguinte pergunta de partida: “Qual o impacto da estratégia de comunicação digital do robot Pepper na experiência do cliente no Centro Colombo?”

O robot humanoide Pepper foi lançado pela empresa SoftBank Robotics em junho de 2014, com o propósito de se tornar no próximo assistente dos humanos. Trata-se de um robot humanoide capaz de perceber e reagir às principais emoções humanas, analisando expressões e tons vocais utilizando os mais recentes avanços na área do reconhecimento de voz. No Japão, é um robot que pode ser adquirido por qualquer indivíduo, ao contrário que na Europa é unicamente disponibilizado a organizações. Para além da Sonae Sierra, algumas das empresas, como a Nestlé, Renault, Carrefour, Costa, etc., decidiram investir no robot Pepper (Humanizing Technologies, 2017).

O Centro Comercial Colombo, em Lisboa, fez história ao tornar-se o primeiro centro comercial em Portugal a adotar um robot humanoide. Este robot tem como objetivo potenciar a *customer experience* e promover as ofertas dos lojistas e serviços, encontrando-se alocado junto do Balcão de Informação, prestando auxílio no Atendimento/Apoio ao Cliente.

A investigação dividir-se-á em duas partes, parte teórica e empírica. A primeira parte trata do enquadramento teórico, introduzindo no primeiro capítulo, temas como marketing de serviços e marketing em centros comerciais na era digital. Mais especificamente, aborda algumas das características dos serviços e como estes poderão diferenciar e impactar positivamente a experiência do cliente. É também explicada a evolução das galerias de lojas para os centros comerciais tipo “catedrais de consumo” e como os serviços são vantagens competitivas fundamentais para a sua sobrevivência. Passa-se, em seguida, para a abordagem do conceito de comunicação de marketing aplicada aos centros comerciais, sublinhando a sua importância como elemento do marketing *mix* dos espaços comerciais e o seu principal objetivo – o de influenciar o comportamento do público-alvo. Depois são abordados alguns elementos do *mix* comunicacional na era do marketing digital, bem como, quais as principais decisões criativas dos planos de comunicação digital.

O segundo capítulo foca-se no conceito de experiência do cliente, na gestão da mesma e da *customer journey* através do auxílio de diferentes pontos de contato, bem como sublinha a importância do foco no cliente. Adicionalmente, tenta-se perceber como as percepções, motivações e expectativas dos clientes poderão impactar a experiência oferecida, ao mesmo tempo que são influenciadas pelas ações de comunicação de marketing. Por fim, termina-se o enquadramento teórico com a importância do serviço de atendimento/apoio ao cliente e como as tecnologias *self-service* impactam o pensamento estratégico dos centros comerciais, simultaneamente influenciando as perspetivas dos clientes.

A segunda parte do estudo, que introduz a parte empírica, começa com o terceiro capítulo dedicado à metodologia. Neste capítulo é apresentada a pergunta de partida, os objetivos da investigação e é indicada a estratégia metodológica a seguir. Destaca-se, desde já, os objetivos da investigação que passarão por, numa primeira fase, perceber qual o impacto da estratégia de comunicação digital do robot Pepper sobre a adesão dos clientes do Centro Colombo ao novo serviço. Seguidamente, procura-se perceber qual o impacto da mencionada estratégia de comunicação digital do Pepper na *customer experience* oferecida pelo centro. Ainda assim, objetiva-se perceber melhor como foram desenvolvidas as estratégias de comunicação digital

e identificar os pontos que poderão ser melhorados no futuro. Finalmente, pretende-se fornecer pistas a nível académico e organizacional no que diz respeito ao robot Pepper e à sua *performance* num centro comercial/serviço de Apoio ao Cliente. Para isso foram estipuladas as seguintes questões de investigação:

**Questão de investigação 1 (Q1):** A estratégia de comunicação digital do robot Pepper influencia positivamente as expectativas dos clientes face ao novo serviço do Centro Colombo?

**Questão de investigação 2 (Q2):** A estratégia de comunicação digital do robot Pepper influencia positivamente as motivações e objetivos de visita dos clientes ao Centro Colombo?

**Questão de investigação 3 (Q3):** A estratégia de comunicação digital do robot Pepper influencia positivamente as intenções de uso do novo serviço?

**Questão de investigação 4 (Q4):** Em que medida a experiência do cliente no Centro Colombo, promovida pelo robot Pepper, é positiva?

No âmbito da metodologia qualitativa, foi selecionado o método de estudo de caso para abordar as questões de investigação formuladas. Na presente investigação será realizado um estudo de caso único, uma vez que os impactos das estratégias de comunicação sobre a experiência dos clientes nos centros comerciais serão estudados à luz do robot Pepper, da empresa Sonae Sierra e do Centro Colombo.

No quarto e último capítulo dá-se início ao Estudo de Caso: o robot Pepper da Sonae Sierra. Primeiramente, a organização é apresentada, seguindo-se do robot Pepper, seguindo-se a memória descritiva do estágio realizado entre outubro de 2020 e março de 2021. Também é dado algum contexto relativamente à alocação do robot no Centro Colombo. De seguida, são apresentados os dados obtidos através: (i) da análise de documentos proporcionados pela Sonae Sierra; (ii) da análise da entrevista à Coordenadora da equipa de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados; (iii) da análise de conteúdos das redes sociais do Centro Colombo (*Facebook e Instagram*); (iv) da breve análise dos dados de interação com o robot Pepper. Com base nestes dados, serão apresentadas algumas reflexões sobre os mesmos e a verificação, ou não, das questões de investigação. Por fim, expõe-se a proposta de valor para o futuro na conclusão do estudo.

## Parte I – Enquadramento Teórico

### Capítulo I - Marketing e Comunicação Digital

#### 1.1. A Era do Marketing Digital

Acompanhando o fenómeno da globalização e a rápida evolução dos mercados, das suas dinâmicas e exigências, os padrões de consumo dos indivíduos, bem como o seu processo de compra sofreram várias alterações (Litan & Rivlin, 2001). Consequentemente, o marketing também teve de se moldar aos novos mercados que implicam novos consumidores com novas exigências.

“O termo marketing devia ser escrito *market-ing*, pois desta maneira lembra-nos que o marketing tem que ver com lidar com o mercado em mudança constante, e que, para compreender o marketing de ponta, temos de perceber como o mercado evoluiu nos anos recentes.” (Kotler *et al.*, 2019, p.43).

Isto é, as mudanças no marketing são cíclicas e, de certa forma, esperadas, mas os resultados são imprevisíveis, pois os mercados estão em constante mutação. Pode-se considerar que as grandes mudanças no marketing acompanharam as evoluções mais significativas das necessidades da sociedade. O Marketing 4.0 está para Kotler *et al.* (2019), relacionado com a mutação dos percursos dos consumidores na economia digital. O papel dos marketeers passa por identificar padrões nestes percursos, impulsionar a criatividade e explorar o fator conectividade no mundo digital, tendo sempre em conta os objetivos organizacionais inerentes a qualquer organização ou marca.

A *American Marketing Association* (2017) propõe a seguinte definição de marketing: “marketing é a atividade, instituição e processo que permite criar, comunicar e proporcionar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e para a sociedade em geral”<sup>1</sup>. Trata-se de um conceito que é, frequentemente, conhecido como “a arte de vender”, mas o principal foco do marketing não são as vendas. Segundo Drucker (1973):

“Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível” (Kotler & Keller, 2012, p.4).

---

<sup>1</sup> Todas as citações de textos em línguas estrangeiras foram traduzidas pela autora.

A *Internet* e os novos *media* abriram portas para uma nova economia pois permitiram aos indivíduos acesso a infinitos produtos e serviços, a informações como preços e qualidade, a diferentes meios de compra, transformando os tradicionais padrões e hábitos de consumo. As organizações identificaram nesta transformação uma oportunidade para inovar quer nos produtos/serviços que ofereciam, quer na forma como os comunicavam (Litan & Rivlin, 2001). Os famosos 4 P's do marketing *mix* evoluíram para os 7 P's: *Product* (Produto), *Price* (Preço), *Place* (Distribuição), *Promotion* (Promoção), *People* (Pessoas), *Process* (Processo) e *Physical Evidence* (Locais) (Chaffey *et al.*, 2006). Com a evolução do marketing digital, é ainda incorporado pelos mesmos autores um oitavo P – *Partnerships* (Parcerias). O sucesso das tecnologias digitais e a adesão da sociedade às mesmas quase que obriga as organizações a desenvolverem a sua presença no mundo digital. As questões surgem então, em torno de como devem ser incorporadas as novas tecnologias em estratégias competitivas e que permitem um crescimento sustentável (Litan & Rivlin, 2001).

Segundo Chaffey *et al.* (2006) Marketing Digital é o conceito mais conhecido e aplicado por agências e especialistas de marketing na atualidade. Segundo Kannan & Li, (2017) a definição de marketing digital evoluiu para um termo “umbrella” utilizado para descrever o processo de utilização de tecnologias digitais para adquirir novos clientes e construir uma relação com os mesmos, promover marcas, aumentar vendas e reter clientes, ou seja, é um processo adaptativo, baseado nas novas tecnologias, que permite às organizações colaborar com clientes e outros parceiros, comunicar, entregar e acrescentar valor a todos os *stakeholders*. Adicionalmente, é importante sublinhar que o marketing digital deve ser integrado numa estratégia de comunicação multicanal de marketing, para que o seu potencial seja maximizado.

Uma estratégia de marketing digital trata-se do planeamento da abordagem através da qual os meios digitais irão apoiar os objetivos organizacionais (Chaffey *et al.*, 2006). De facto, e segundo Kotler *et al.* (2019), o mundo *offline* e *online* convergem e coexistem e as tecnologias digitais vieram reduzir significativamente as assimetrias no acesso à informação entre clientes e empresas (Mantrala & Albers, 2013). De modo a desenvolver uma estratégia de marketing digital é importante analisar como os comportamentos dos consumidores alteraram-se conforme o acesso às novas tecnologias, como aos *smartphones* e outros dispositivos com acesso à *Internet* (Kotler *et al.*, 2019; Kannan & Li, 2017; Court *et al.*, 2009).

Com o Marketing 4.0 surge um novo tipo de consumidor, apoiado no desenvolvimento dos novos *media* e, que constituirá uma maioria no futuro – um consumidor jovem, urbano, da

classe média, com rendimentos significativos, com forte mobilidade e conectividade. Para este consumidor digital, tudo tem de ser instantâneo ou eficiente no que toca ao tempo. Quando pensam em comprar algo ou usufruir de um serviço, pesquisam *online* informações sobre preços e qualidade, ouvindo e considerando as opiniões e críticas de outros *users*. Mas continuam a prestar atenção às mensagens comunicadas pelas marcas através dos meios de comunicação tradicionais. A grande diferença, nesta era da conectividade, é que o que é comunicado “tradicionalmente” é depois pesquisado e analisado *online*. Nos últimos anos, a marca também se tornou na representação da experiência total do consumidor que uma empresa oferece, sendo essencial estabelecer um posicionamento claro e consistente, mas também honesto, pois facilmente pode ser escrutinado pelos indivíduos (Kotler *et al.*, 2019).

Deste modo, conforme apresentado no livro *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital* (Kotler *et al.*, 2019), o processo de compra ou utilização de um serviço é reescrito como os cinco *Ás*. Inicia-se com a fase da atenção, seguindo-se pela fase da atração, aconselhamento, ação e terminando com a fase da advocacia. Na fase da atenção, os consumidores são expostos a várias marcas/produtos/serviços através de uma experiência passada própria, de comunicações de marketing e/ou advocacia de outros consumidores, também conhecido como *word-of-mouth*. Após prestarem atenção a várias marcas/produtos/serviços, os indivíduos precisam de processar todas as mensagens captadas, criando uma memória das mais notáveis - fase da atração. Na fase do aconselhamento, conduzidos pela curiosidade, procuram *online* e *offline* mais sobre as marcas/produtos/serviços que os atraem. Aquando a fase da ação, a atração pela marca/produto/serviço necessita de ser confirmada por uma comunidade (e.g. redes sociais, líderes de opinião, *blogs*) para que o percurso avance, conduzindo então, a uma decisão de ação dos indivíduos. Aqui inclui-se a ação de comprar/usufruir, mas também engloba as interações pós-venda entre indivíduo e marca. Por fim, os clientes podem desenvolver uma lealdade para com a marca, o que se traduz na recompra dos produtos/serviços e advocacia ou recomendação a outros - fase da advocacia.

O percurso dos cinco *Ás*, na era da conectividade, pode até ser comprimido e ocorrer a uma velocidade desconhecida aos percursos de consumo em ambientes *offline* (Edelman & Singer, 2015 *in* Kannan & Li, 2017; Kotler *et al.*, 2019). Isto deve-se à interação dos clientes com os motores de busca, com críticas e comentários *online*, recomendações, entre outras informações não originárias ou controladas pelas empresas e marcas (Kannan & Li, 2017).

Uma estratégia de marketing digital é muito mais que uma estratégia que desenvolve um *website*, que oferece novos serviços/bens ou novas soluções digitais. Apesar de ser uma parte constituinte, os marketeers também analisam os problemas que resultam da utilização estratégica da *Internet*, do *e-mail* e de bases de dados enquanto via de comunicação. De um ponto de vista mais estratégico, Teo & Pian (2003) identificaram no seu estudo, que o nível de adoção das tecnologias digitais está diretamente relacionado com a vantagem competitiva de uma organização, o que implica que as atividades *online* requerem um elevado nível de atenção. O potencial é significativo, mas nem sempre claro, apesar das imensas oportunidades para inovar, crescer, reduzir custos, criar alianças e parcerias ao mesmo tempo que se diferencia da competição (Chaffey *et al.*, 2006). É essencial que o uso dos novos *media* e do marketing digital, por parte das marcas e organizações, seja cuidadosamente analisado (Nicholls & Watson, 2005).

## 1.2. Marketing de Serviços na era digital

Segundo Spohrer *et al.* (2007) o setor dos serviços contabiliza a maior parte da atividade económica mundial, mas acaba por ser pouco estudado. Nos primeiros conceitos de marketing, serviços eram contrastados com bens, descritos enquanto “atos, feitos, *performances* ou esforços” (Rathmell, 1966, p.33), enquanto que produtos/bens são – “artigos, dispositivos, materiais, objetos ou coisas” (p.33). Querendo isto dizer que os serviços não são bens materiais, porque não podem ser observados e experimentados do mesmo modo como os bens tangíveis (Monteiro, 2012; Rathmell, 1966; Zeithaml *et al.*, 1985).

Os autores Wirtz & Lovelock (2011), apresentam a seguinte definição de serviços:

“Serviços são atividades económicas realizadas de uma entidade para outra. Muitas vezes com base no tempo/duração, as *performances* trazem os resultados desejados aos destinatários, objetos ou outros ativos. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os clientes esperam algum valor pelo acesso à mão-de-obra, habilidades, conhecimentos, bens, instalações, redes e sistemas” (p.29).

Lusch & Vargo (2006) e Spohrer *et al.* (2007) consideram um serviço como uma aplicação de conhecimento especializado, habilidades e experiências, realizada para o benefício de outro. Por isso, defendem também a necessidade de evoluir para uma lógica dominada pelos serviços, numa perspetiva de marketing, substituindo a lógica onde predominam os bens e produtos (Vargo & Lusch, 2004). No entanto, outros autores ainda

consideram ser difícil definir adequadamente o conceito de serviços, por cobrirem uma grande variedade de atividades diferentes, complexas, mais ou menos tangíveis e que normalmente resultam da interação entre clientes e funcionários (Qiu, 2007; Vieira, 2000 *in* Monteiro, 2012).

A razão pela qual ainda existe um tratamento diferente, na literatura, para o marketing de serviços baseia-se no conjunto de características assumidas entre vários autores que são fulcrais para a distinção entre produtos e serviços – intangibilidade, inseparabilidade da produção e consumo, heterogeneidade e perecibilidade (Zeithaml *et al.*, 1985; Sampson & Froehle, 2006; Vieira, 2000 *in* Monteiro, 2012; Hoffman & Bateson, 2003 *in* Monteiro, 2012).

Zeithaml *et al.* (1985), identificavam nos seus estudos algumas suposições que permeavam as crescentes literaturas sobre marketing de serviços. Uma das três suposições era que marketing de serviços requeria soluções adequadas e, conseqüentemente, estratégias de marketing desenvolvidas adequadamente aos mesmos.

Aos dias de hoje, e acompanhando a concentração de empresas prestadoras de serviços (por exemplo, Uber, Uber Eats, Glovo), em contexto português, é possível identificar o esforço dos especialistas de marketing na construção de estratégias personalizadas e focadas nos serviços. Para além de estratégias favoráveis, é significativo o investimento no digital que impacta diretamente a experiência do cliente. Isto é, o tradicional modelo de marketing de serviços evoluiu para uma noção onde o modelo de negócio passa pela experiência do cliente e é observada como uma vantagem competitiva a longo prazo (Zhang & Banerji, 2017).

Impulsionado pelo atual ambiente de negócios, que inclui comunicações tecnologicamente avançadas, negócios acelerados pela globalização, maior automação e inovações tecnológicas, a ênfase no setor de serviços evoluiu de um negócio tradicional baseado em mão-de-obra, para fontes de inovação, colaboração e cocriação de valor (Chesbrough & Spohrer, 2006). Serviços líderes e competitivos são notavelmente caracterizados como “orientados pela informação, centrados no cliente, que acompanham os avanços eletrônicos/tecnológicos e focados na satisfação” (Qiu, 2007, p.2).

As empresas prestadoras de serviços oferecem o que o cliente necessita e em troca recebem valor dos mesmos. Recebem não só o pagamento pelo serviço prestado, mas também um valor intangível que se prende com a repetição de utilização do serviço, bem como pela advocacia pelo mesmo. Assim, através de um cliente satisfeito, existem vários potenciais novos clientes (Marques, n.d.). Comparar a *performance* às expectativas pré-concebidas auxilia o

cliente, no momento da escolha dos serviços que pesquisa e analisa, em mercados com alguma oferta competitiva. Assim, quando as expectativas são correspondidas, o cliente fica satisfeito com o serviço prestado (Wirtz & Lovelock, 2011).

Estudos realizados por Oliver, Rust & Varki (1997 *in* Wirtz & Lovelock, 2011) demonstram que a satisfação do cliente resulta de três componentes: níveis de desempenho inesperadamente altos, entusiasmo e sentimentos positivos como, prazer, alegria ou felicidade. Ou seja, para alcançar a satisfação dos clientes através de serviços, as empresas prestadoras dos mesmos devem focar-se no que é inesperado para o cliente e surpreendê-lo. Ao criar mais valor para o cliente, medido através da satisfação, a empresa cria mais valor para si própria e para os seus *stakeholders* (Wirtz & Lovelock, 2011).

Saias (2007) defende ainda existirem alguns fatores que os clientes avaliam, consciente ou inconscientemente, quando usufruem de um serviço, nomeadamente: (1) qualidade e/ou aparência de elementos físicos do serviço, como por exemplo, equipamentos; (2) competência na execução do serviço, podendo um cliente não voltar a usufruir do serviço caso fique com algumas dúvidas relativamente à competência de quem o presta; (3) consistência do serviço; (4) velocidade no atendimento; (5) a experiência que o cliente tem enquanto usufrui do serviço e a capacidade do mesmo de exceder as suas expectativas (pode estar relacionado com o atendimento personalizado, por exemplo); (6) a flexibilidade e a capacidade de adaptação às necessidades de cada cliente; (7) credibilidade e confiança são importantes porque determinam se um cliente escolhe utilizar o serviço ou não; (8) o acesso e comunicação do serviço devem estar adequados ao seu público-alvo; (9) o custo do serviço associado ao tempo, esforço e desgaste para obter o mesmo. Normalmente, preços altos estão associados a qualidade elevada, mas as empresas prestadoras de serviços devem ter em conta que os indivíduos estão mais sensíveis ao preço, sendo importante ajustá-lo à qualidade proporcionada.

Para além de todos os fatores sublinhados por Saias (2007), conhecer e identificar o público-alvo é o principal passo para o marketing de serviços. Só sabendo quem são os clientes, o que desejam e o que esperam em determinado momento, se pode prestar um bom serviço.

### 1.3. Marketing em Centros Comerciais

Os centros comerciais surgem mundialmente na primeira metade do século XX como resultado de novas condições socioeconómicas e tecnológicas. As populações com rendimentos médio/elevados começaram a migrar dos centros das cidades para os subúrbios, procurando uma melhor qualidade de vida longe da agitação urbana. De modo a acompanhar essa tendência, os retalhistas e o setor do comércio também tiveram de se deslocar para as mesmas áreas que os seus clientes. E devido à crescente utilização do automóvel como meio de transporte, estes viriam a relocalizar os seus espaços comerciais junto das principais estradas, sendo estes os principais fatores que impulsionaram o crescimento dos centros comerciais globalmente (Pacione, 2009).

Em Portugal, o aparecimento dos centros comerciais é mais tardio em comparação com a sua expansão na Europa e nos Estados Unidos da América. A principal razão para este atraso terá sido a situação política, cultural e socioeconómica do país até 1974. O regime ditatorial que vigorava até então, dificultou a abertura económica de Portugal aos mercados internacionais, sendo por esta razão que até à década de 80 não ocorreram desenvolvimentos significativos que alterassem o contexto comercial português (Santos, 2001; Santos, 2003). Em 1986, Portugal adere à Comunidade Económica Europeia (CEE), e o país passa a beneficiar das políticas europeias, recebendo fundos para incentivar o seu desenvolvimento: “um contributo relevante (...) no desenvolvimento do capital físico e humano e na modernização da economia portuguesa, a qual se aproximou significativamente das médias da Europa (...)” (Pires, 1998 *in* Ferreira, 2015, p.58).

Segundo Santos (2001) e Barreto (2005) o domínio do setor terciário na economia portuguesa ocorre muito rapidamente. A precariedade das condições de vida no meio rural leva a população a deslocar-se para os meios urbanos, à procura de melhores empregos e condições de vida, fazendo o setor terciário crescer. Com as melhorias na qualidade de vida surge o tempo livre e os novos hábitos de consumo, obrigando a economia do país a diversificar-se a adaptar-se às novas necessidades e tendências (Alves, 2005 *in* Ferreira, 2015).

A partir de 1970, surgem novos espaços comerciais que se inserem na tipologia de *drugstores* e galerias comerciais, ou seja, um espaço que junta várias lojas, localizados nos centros das cidades (Teixeira, 2014). Numa segunda fase, os investimentos em centros comerciais começam a incluir preocupações com o design do interior dos espaços, como a

harmonização entre as áreas comuns e as áreas de comércio, e com a luminosidade. Bem como aparecem algumas iniciativas que marcam a inclusão do lazer num espaço que anteriormente seria dedicado à comercialização de bens/serviços. Adicionalmente, surgem as lojas âncoras posicionadas estrategicamente em locais dos centros comerciais menos acessíveis de modo a garantir que os clientes passam tempo suficiente no espaço e visitem outras lojas enquanto navegam à procura do seu destino final (Cachinho, 2002 *in* Ferreira, 2015).

Por terem evoluído de um espaço tipo *drugstore* ou galerias comerciais para uma grande superfície, surge a preocupação com o planeamento dos espaços comerciais bem como o *mix* comercial do centro. O investimento é cada vez maior e os espaços comerciais passam a ser vistos pela sociedade como local de consumo e de interação social (Teixeira, 2014; Ferreira, 2015).

Numa terceira fase, ocorre a grande expansão do novo conceito de centro comercial - um conceito já muito familiar ao da atualidade - apesar dos formatos inicialmente mencionados ainda apresentarem um crescimento até ao final da década de 90. Os centros passam a ter um supermercado como âncora do espaço, sendo um constituinte essencial do *mix* comercial, para o crescimento dos mesmos (Ferreira, 2015; Teixeira, 2014). Segundo Ferreira (2015), para Cachinho (2002), a partir do ano 2000 alcançou-se as “catedrais do consumo”, não só pela sua dimensão, mas também pela sua arquitetura e *mix* comercial que implicavam uma gestão cuidadosa e especializada (Teixeira, 2014). O design destes espaços comerciais procurava assemelhar-se à estética urbana e contemporânea das cidades: os seus corredores passaram a ter temas alusivos às localidades onde se inseriam e os espaços comuns simulavam praças e avenidas, com fontes, plantas e bancos:

“Mais do que um local de compras, estes centros comerciais tornaram-se locais de cultura, de interação social e de lazer, pois surgem iniciativas de eventos relacionados com desfiles de moda, espetáculos musicais, exposições, concursos, entre outros variados aspetos” (Ferreira, 2015, p.64).

A presença dos centros comerciais na sociedade é de tal modo significativa, que moldou a estética e aparência de várias cidades, bem como as atividades do quotidiano. Por serem vistos como um ativo, como um investimento relativamente seguro e não um modelo de negócio, a gestão dos centros comerciais focava-se inicialmente na manutenção e proteção do espaço. Atualmente, a gestão dos mesmos evoluiu em consequência da crescente competição e o seu principal objetivo passa a ser maximizar a *performance* do centro. Surge, então, a preocupação em desenvolver estratégias de marketing competitivas. Os primeiros centros a implementar

esta nova filosofia de negócio foram os espaços comerciais fora dos centros das cidades, que por serem espaços novos e maiores, desenvolveram estratégias para criar uma maior conscientização do cliente (Howard, 1997).

Segundo Howard (1997), o marketing em centros comerciais implica “marketizar” o centro a retalhistas, enquanto que para outros significa a existência de promoções, eventos sazonais, entre outros. Contudo, as ações de marketing de grande sucesso são mais amplas que as estratégias focadas apenas em promoções. São as que se focam na imagem e marca do centro comercial e cuja preocupação é incrementar o tráfego de visitas - “o objetivo partilhado é a parceria entre o centro e o retalhista na criação de um “produto” total e proporcioná-lo ao cliente” (p.280).

Deste modo é importante reconhecer que um centro comercial:

“(…) é mais do que um conjunto de retalhistas. A sua “oferta” inclui um *mix* de serviços, bens e lojas; inclui serviços como estacionamento, *catering*; o seu ambiente também faz parte da experiência de compra e precisa ser confortável e prazeroso para o cliente. Atração, distração e alívio para o cliente devem ser consideradas necessidades importantes de serem geridas” (Lichfield, 1990 *in* Howard, 1997, p.281).

Vários autores (e.g. Kirkup & Rafiq, 1999 *in* Warnaby *et al.*, 2005; Howard, 1997; Lichfield, 1990 *in* Howard, 1997; Warnaby *et al.*, 2005) designam por atrações os serviços de cadeiras de rodas, cinemas, creches, parques de automóveis grandes e bem organizados – com espaços reservados para famílias grandes, para pessoas com mobilidade condicionada, carros elétricos, etc., - acessos fáceis a transportes públicos, entre outras funcionalidades que facilitam a experiência do cliente. É também através de atividades de lazer, ou o que Lichfield (1990 *in* Howard, 1997) descreve como distrações - áreas para crianças, atividades de entretenimento, eventos e concursos - que o tempo passado dentro do *shopping* é maior, mais agradável e único. Finn *et al.* (1994 *in* Howard, 1997) também argumenta que os clientes interessados em atividades sociais e de lazer estão mais dispostos a passar tempo extra no centro comercial. Em termos de descanso (ou satisfação de necessidades físicas), fazem parte a iluminação e o design do centro (satisfação visual), sofás e áreas de descanso, depósitos de malas e sacos, área de restauração, etc. O que une todos estes aspetos são os serviços de informação que os centros podem oferecer aos seus clientes. Segundo Howard (1997), o que concede uma vantagem competitiva a um espaço comercial e o diferencia dos seus rivais é o Atendimento e Apoio ao Cliente - “a campanha de atendimento ao cliente é apenas um aspeto de um grande programa de marketing para o centro”(p.281).

Kirkup & Rafiq (1999 *in* Warnaby *et al.*, 2005) expandem estes elementos - atrações, distrações e descanso - em oito e dividem-nos em elementos de pré-abertura e elementos de pós-abertura (ou elementos de marketing ativo). Nos elementos de marketing ativo, incluem os Serviços de Apoio ao Cliente, dando-lhes também grande ênfase pois a quantidade e qualidade de serviços oferecidos aos clientes podem constituir um meio de diferenciação da competição.

Dennis *et al.* (2002), à semelhança de outros autores (e.g. Howard, 1997), defendem que vários conceitos utilizados na área de *branding* podem ser aplicados aos centros comerciais. Aplicar conceitos de *branding*, construir e comunicar os valores da marca pode proporcionar resultados significativos ao nível da satisfação do cliente e até relativamente ao preço das rendas das lojas ou ao valor do ativo em geral. Apenas seguindo as filosofias de construção de marca será possível conjugar os vários elementos e atributos de um *shopping*, resultando na preferência do cliente - que segundo Doyle (1994 *in* Warnaby *et al.*, 2005) é o principal foco para a gestão.

#### 1.4. Comunicação Integrada de Marketing aplicada aos Centros Comerciais

O termo Comunicação surge no *Dicionário da Língua Portuguesa* (2006) como “ato de tornar comum” e no *Oxford Advanced Learner’s Dictionary* (2008) como “atividade ou processo de expressar ideias e sentimentos ou dar informações”. No livro *Publicitor* (Brochand *et al.*, 1999) a comunicação é apresentada sob a seguinte fórmula: *Comunicação = Atenção x Persuasão*. Isto é, a comunicação deve ir além da captação da atenção dos indivíduos e procurar persuadir e levar à ação.

Aplicando a noção de comunicação à área do marketing, surge o conceito Comunicação de Marketing que, segundo Castro (2007 *in* Ferreira, 2015) resume-se à prática por parte das empresas, de transmitir ao seu público-alvo a sua oferta através de comunicação de fora para fora, como no caso de estudos de mercado, ou através da comunicação de dentro para o exterior da empresa (por exemplo, publicidade), captando assim a atenção dos públicos. Vários autores (e.g. Warnaby *et al.*, 2005, Dennis *et al.*, 2002 e Dirsmith & Covaleski, 1983) sublinham a importância da comunicação integrada de marketing na gestão de centros comerciais. Segundo Kirkup & Rafiq (1999 *in* Warnaby *et al.*, 2005), estratégias de comunicação são críticas pois o

sucesso do centro comercial requer que haja uma mudança nos hábitos de consumo dos clientes e a comunicação assume o papel de encorajar e sustentar essa mudança.

A comunicação, sendo um dos elementos do marketing *mix* dos centros, deve estar de acordo com as políticas de preço, produto e distribuição (Kotler *et al.*, 2019; Shimp, 2007), sendo este o primeiro passo de desenvolvimento de um plano de comunicação: esclarecimento do contributo da comunicação na implementação dos objetivos da estratégia de marketing (Ferreira, 2015). É devido à harmonia entre os diferentes elementos do marketing *mix*, bem como a conjugação de esforços de vários departamentos que se adota o conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM), definido como a prática e filosofia de coordenar cuidadosamente os elementos da comunicação de marketing de uma marca (Shimp, 2007). O mesmo autor, no seu livro *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications* (2007), também esclarece que um dos objetivos da comunicação de marketing é influenciar diretamente os comportamentos e hábitos do público-alvo, indo ao encontro do que é postulado por Kirkup & Rafiq (1999 *in* Warnaby *et al.*, 2005), Warnaby *et al.*, (2005), Dennis *et al.*, (2002), Dirsmith & Covaleski, (1983) e Castro (2007 *in* Ferreira, 2015).

É através de uma comunicação eficazmente planeada que os *stakeholders* externos e internos são informados sobre as atividades existentes nos centros comerciais, especialmente em ambientes dinâmicos e competitivos (Agnihotri *et al.*, 2012). Permite também a criação de opiniões positivas em relação ao *shopping*, por parte dos clientes e potenciais visitantes (Cornelissen, 2014 *in* Adanlawo & Rugbeer, 2019; Dirsmith & Covaleski, 1983). Sem uma comunicação integrada, dificilmente se alcança uma comunicação eficaz. Kunsch (1997) postula não ser possível pensar em criar ações de comunicação impactantes de forma isolada. O marketing moderno exige que se procure ir mais além da promoção de um bom produto/serviço a um preço acessível. Exige que a organização, como um todo, comunique com o público (Pereira, 2015).

Segundo Fill (2002 *in* Warnaby *et al.*, 2005), as atividades de comunicação integrada de marketing devem focar-se principalmente sobre o público-alvo que a organização, e neste caso, os centros comerciais, procuram satisfazer. No entanto, marketeers e especialistas devem evitar uma abordagem *inside out*, ou seja, da empresa para o cliente. É este último que determina qual o melhor veículo para receber informações sobre a marca ou bens/serviços, conduzindo à ação (abordagem *outside-in*). O desafio será determinar quais as ferramentas comunicacionais

capazes de alcançar o público-alvo e de apresentar a marca favoravelmente. A marca deve estar presente onde o público-alvo estiver (Shimp, 2007).

Ao existirem diferentes pontos de contato ou canais através dos quais são comunicadas as mensagens planejadas pela empresa é essencial haver consistência. A comunicação de marketing deve comunicar com uma “única voz” (Shimp, 2007). A coordenação entre mensagens e meios é crítica para uma marca se estabelecer como sendo forte e como tendo uma imagem homogênea (Nowak & Phelps, 1994). A perspectiva da marca com uma “única voz” implica a definição explícita do posicionamento da mesma. A definição do posicionamento da marca engloba os valores, missão e tudo o que pretende representar nas mentes do público-alvo, devendo ser esta a mensagem transmitida pelos canais de comunicação escolhidos, ao longo das diferentes ações de marketing dos centros comerciais (Shimp, 2007; Keller, 2009).

O modelo dos “5Ws - Who (says) What (to) Whom (in) Which Channel (with) What Effect” de Harold Lasswell (1948) é normalmente utilizado para ilustrar os benefícios de uma comunicação eficaz na relação com os clientes. O quinto e último “W” (With what effect), explica o impacto ou significado da mensagem no público-alvo determinado (Wenxiu, 2015). No seu estudo Adanlawo & Rugbeer (2019) sublinham que, do efeito que a mensagem tem sobre os clientes, irá resultar uma resposta por parte dos mesmos que poderá desencadear uma ação por parte do comunicador. Ou seja, para além de ser essencial o foco no público-alvo a satisfazer, deve também ser considerado o significado da mensagem percebido pelos destinatários aquando o processo de comunicação (Finne & Grönroos, 2009; Shimp, 2007). Os autores Finne & Grönroos (2009) apresentam “significado” como resultado da perceção e como sendo um conceito que não se foca na troca de informação, mas sim no que o produto/serviço representa para o cliente (Christensen *et al.*, 2006). Estímulos comunicativos, juntamente com o fator experiência e expectativas moldam a forma como um destinatário recebe a informação transmitida.

Uma estratégia de comunicação de marketing bem-sucedida implica a construção e manutenção da relação que a marca/organização tem com os seus clientes, sendo considerado um fator chave para o sucesso (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993 *in* Shimp, 2007). Uma boa relação entre marca e clientes pode levar à repetição da visita, no caso dos centros comerciais, e desencadear sentimentos de lealdade. Adicionalmente, esta ligação pode ser sustentada pelas experiências que a marca presenteia aos seus clientes, deixando uma

impressão positiva e duradoura. No caso dos centros comerciais, a experiência do cliente (ou *customer experience*) proporcionada deve construir a sensação que o *shopping* é relevante para a vida dos clientes e para o seu atual ou potencial estilo de vida (Shimp, 2007).

Contudo, ainda segundo o mesmo autor, é importante não perder o foco dos objetivos da comunicação de marketing – influenciar o comportamento do público-alvo. Isto significa que, por um lado, as ações de comunicação de marketing procuram influenciar o reconhecimento e notoriedade do centro comercial ou melhorar as atitudes dos clientes face ao mesmo. Por outro lado, os esforços comunicacionais devem potenciar as respostas comportamentais dos clientes e visitantes dos centros comerciais (Shimp, 2007; Kirkup & Rafiq, 1999 *in* Warnaby *et al.*, 2005; Warnaby *et al.*, 2005; Dennis *et al.*, 2002; Dirsmith & Covaleski, 1983; Castro, 2007 *in* Ferreira, 2015).

Importante sublinhar que, no contexto dos centros comerciais, existem decisões a serem tomadas pela gestão ao nível da segmentação, definição de objetivos e orçamentos, definição do *mix* comunicacional, seleção dos canais de comunicação e implementação de programas de avaliação de resultados, que devem ser analisados tendo em conta a filosofia de integração dos elementos, potencializando a coesão e os benefícios que advém da mesma (Shimp, 2007; Warnaby *et al.*, 2005).

#### 1.4.1. *Mix* de Comunicação de Marketing Digital

Após definidos os objetivos e segmentado o público-alvo, as decisões recaem sobre qual o canal ou canais que melhor se adequam à estratégia de comunicação de marketing integrada dos centros comerciais e quais os elementos a ter em conta no *mix* de comunicação. *Mix* de comunicação é definido como a combinação de instrumentos específicos utilizados pelas organizações para comunicar de forma convincente o valor do cliente e construir relações (Todorova, 2015). É de realçar que os canais de comunicação podem variar conforme o contexto e ambiente em que o espaço comercial se insere, sendo essencial uma análise cuidada sobre o *mix* comunicacional a implementar.

Um canal de comunicação é o meio através do qual é transmitida uma mensagem ao recetor. Locker & Kienzler (2008) defendem que os canais de comunicação podem diferenciar-se pela rapidez, exatidão na transmissão, custo, quantidade de mensagens transmitidas, alcance

e eficiência. A comunicação integrada pode reunir esforços em vários canais de comunicação, tradicionais ou não. Brochand *et al.* (1999) no seu livro *Publicitor* identifica os constituintes do *mix* de comunicação: (i) merchandising; (ii) publicidade; (iii) força de vendas; (iv) marketing direto; (v) patrocínio e mecenato; (vi) relações públicas; (vii) promoções.

De acordo com o estudo a ser desenvolvido, pretende-se focar apenas em alguns dos constituintes mencionados, nomeadamente, as relações públicas e marketing direto, bem como analisar como são implementados no mundo digital e através dos novos *media*.

As relações públicas são um dos elementos de comunicação que melhor se adaptam a vários públicos e a múltiplos objetivos desde a melhoria da imagem à credibilização, bem como auxilia ao informar e envolver o público, conferindo notoriedade (Marques, n.d.). De forma semelhante à publicidade, as relações públicas também se adaptaram às novas exigências dos públicos-alvo, utilizando, por exemplo, as redes sociais e os jornais *online* para dar reconhecimento e visibilidade à marca, mantendo-se também em contato permanente (Chaffey *et al.*, 2009).

Segundo Torres (2012), Amaral (2008) diz que:

"Se as relações humanas são a arte de promover a aceitação social do indivíduo pela comunidade onde vive, as relações públicas são, além de uma arte, uma técnica para promover a aceitação social da empresa pelos seus públicos" (p.89).

O marketing direto "inclui várias técnicas de marketing interativas que implicam o domínio e gestão da informação sobre os indivíduos a quem é dirigido" (Sebastião, 2009 *in* Pereira, 2015, p.13). Algumas das formas mais atraentes de marketing direto são o *web* marketing, *email* marketing, *direct mail*, *telemarketing promotions*, canais de venda *online*, entre outros (Todorova, 2015; Pereira, 2015; Marques, n.d.).

Um novo conceito, *Blended Marketing*, que deriva do conceito de comunicação integrada de marketing, aborda o marketing através de "canais de marketing online e offline discriminando as formas de cada um, do SEO aos blogs, do *pay-per-click* às redes sociais, até às relações públicas, marketing direto, televisão, *outdoor*, etc., tudo para fazer chegar as marcas aos seus diversificados públicos" (Cruz, 2010 *in* Pereira, 2015, p.12). O que o *blended marketing* acrescenta são os novos públicos que circulam pelo mundo digital, que podem apresentar um padrão de necessidades diferentes aos dos públicos dos meios de comunicação tradicionais. Procura também a integração, sempre que possível, "entre o marketing

"tradicional" e o digital, com o objetivo de uma mais eficaz fidelização dos atuais públicos e uma melhor captação de novos "targets" (p.12).

De facto, o mundo digital apresenta-se muito heterogéneo e, conseqüentemente, muito atraente para diversas empresas e negócios. A sua conectividade instantânea, inteligência, presença constante, flexibilidade, são apenas algumas das razões pelas quais a *Internet* veio revolucionar o modelo de negócio de muitas organizações B2B (Sharma, 2002).

Destaca-se as redes sociais que moldaram significativamente a implementação das estratégias de marketing direto. As existentes plataformas sociais e as informações sobre os padrões de consumo de conteúdos digitais dos seus utilizadores constituem um pilar fundamental para as ações de marketing direto. Quais foram as interações que ocorreram entre clientes e as redes sociais, publicações, links, etc.? Quais os tópicos ou marcas que foram partilhados? Quais os *hashtags* e palavras-chave que despertaram mais interesse em potenciais clientes? Este tipo de informação pode ajudar uma organização a sintonizar as suas ofertas com os interesses dos seus seguidores/atuais e potenciais clientes. Incluir as plataformas sociais numa estratégia de marketing direto multicanal pode ampliar os efeitos desejados (AVS LEADS, 2016).

Existem várias definições de “redes sociais”, mas no seu sentido amplo, podem ser definidas como conteúdos digitais em redes de interações que são criadas e mantidas por e entre indivíduos (Cohen, 2011). Kaplan & Haenlein (2010) definem redes sociais como um grupo de aplicações com ligação à *Internet*, desenvolvidas sobre as fundações ideológicas e técnicas da *Web 2.0*, e que permitem a criação e troca de *User Generated Content*. No entanto, e como Wenzler & Schmidthaler (2019) sublinham, os novos *media* vão além das redes sociais, existindo diversas ferramentas de comunicação muito menos estudadas, mas com grande potencial.

É através dos novos canais de comunicação digitais que os centros comerciais podem aproximar-se dos seus clientes. Ao encontrarem-se num espaço seguro, expressam os seus sentimentos e necessidades, deixam comentários e avaliações, chegando mesmo a aconselhar e criticar produtos e/ou serviços (Locker & Kienzler, 2008; Chu & Kim, 2011; Henning-Thurau *et al.*, 2010). Uma marca tendo acesso a estas informações sobre os seus públicos de interesse, consegue reagir e adaptar-se rapidamente às novas necessidades do mercado (Agnihotri *et al.*, 2012). Vários autores (e.g. Wenzler & Schmidthaler, 2019; Plouffe & Barclay, 2007; Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007), defendem que as necessidades dos clientes podem ser respondidas

de modo eficiente, ao mesmo tempo que o valor percebido pelos mesmos aumenta. Adicionalmente, é possível identificar líderes de opinião e a sua advocacia, ou não, pelos produtos/serviços e informação sobre riscos de compra/utilização (Andzulis *et al.*, 2012; Sashi, 2012).

Isto é, os novos *media* facilitam a interatividade entre usuário-usuário e usuário-informações (Rice, 1984 *in* Schorr, Schenk & Campbell, 2003). Todas as informações sobre uma marca e/ou sobre os seus produtos/serviços podem ser publicadas constantemente pelos clientes, e ficam automaticamente acessíveis a membros “não comunicáveis” da plataforma social (Rim & Song, 2016; Brodie *et al.*, 2011). Especialmente os comentários negativos, que possam prejudicar a organização, requerem alguma atenção pois tendem a manter-se na mente dos indivíduos. Permitem a criação de uma percepção negativa de um produto/serviço e/ou marca, sendo muitas vezes considerada informação mais credível do que críticas positivas (Ahluwalia, 2002; Herr *et al.*, 1991). Pode-se então dizer, que uma presença ativa nas redes sociais fornece alguns benefícios às marcas, como o acesso privilegiado aos clientes, identificação antecipada das suas necessidades e acesso a referências e *feedback* por parte de potenciais clientes (Agnihotri *et al.*, 2012).

Ao serem ferramentas de extrema relevância para as organizações, vários estudos identificam os efeitos da utilização de ferramentas digitais na eficácia da comunicação e o impacto das mesmas no processo de venda (Ferrell *et al.*, 2010; Schaub, 2014). Assim, Culnan, *et al.* (2010), identificaram alguns indicadores que permitem avaliar a eficácia dos canais de comunicação digitais, agrupando-os em *soft metrics* (métricas leves) e *hard metrics* (métricas rígidas). As métricas leves medem o efeito da interação digital em relação às alterações no comportamento dos seus seguidores, nomeadamente, o grau de envolvimento dos clientes com os conteúdos digitais, o tempo que os seus seguidores passam no perfil da organização/marca nas redes sociais e como as suas publicações desencadeiam conversas em fóruns sobre os produtos/serviços. Diversos meios digitais já oferecem ferramentas que permitem avaliar e analisar a maioria dos aspetos mencionados. Por sua vez, as métricas rígidas ajudam a medir os indicadores financeiros da comunicação, como o lucro e a redução de custos, e indicadores relacionados com a *performance* na satisfação dos clientes. Servem como indicadores para aumentar a eficácia organizacional e, conseqüentemente, melhorar a satisfação dos clientes ou retenção dos mesmos, bem como a qualidade do produto ou serviço.

Pode-se dizer que definir quais os canais de comunicação que melhor se adequam aos objetivos dos *shoppings* e às necessidades do seu público-alvo correspondem a decisões importantes que determinam a relação marca-cliente e, conseqüentemente, centro comercial e cliente (Bovee & Thill, 2014 in Adanlawo & Rugbeer, 2019; Mantrala & Albers, 2013; Wenxiu, 2015; Agnihotri *et al.*, 2012; Henning-Thurau *et al.*, 2010; Wenzler & Schmidthaler, 2019).

#### 1.4.2. Elementos Criativos das Estratégias de Comunicação de Marketing Digital

A criatividade na comunicação tornou-se uma vantagem competitiva, diferenciando a marca e os produtos/serviços promovidos da concorrência. Com o desenvolvimento das novas tecnologias, surge o conceito de Marketing de Conteúdos, que, de acordo com Kotler *et al.* (2019) trata-se de uma “abordagem de marketing que envolve a criação, a organização, a distribuição e a amplificação de conteúdos interessantes, relevantes e úteis para um grupo de audiência claramente definido a fim de criar conversas sobre esses conteúdos” (p.155).

Nos últimos dez anos, milhares de utilizadores de redes sociais ganharam fama *online*, devido ao aumento significativo do número de seguidores e criação de conteúdos atrativos. Os seus perfis *online* e personalidades são construídas, num primeiro momento, através da partilha de interesses e opiniões em *blogs*, passando depois para plataformas como *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *TikTok* (Hudders, Jans & De Veirman, 2020). Estes utilizadores populares das redes sociais são conhecidos por *social media influencers* ou apenas como *influencers*, *social media stars* ou até por micro-celebridades (Gaenssle & Budzinski, 2021).

Atualmente, os influenciadores têm um enorme poder de influenciar os processos de decisão dos seus seguidores. De facto, o surgimento das redes sociais proporcionou uma alavanca para os conteúdos gerados por clientes em destaque (e.g. *influencers* e líderes de opinião), que acabam por ser mais apelativos dos que os conteúdos dos *media*, por serem percebidos como espontâneos, honestos e relevantes:

“Os conteúdos são a nova publicidade. Mas diferem completamente – um anúncio contém a informação que as marcas querem transmitir para ajudar a vender os seus produtos e serviços. Os conteúdos, por outro lado, contêm informação que os consumidores querem utilizar para alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais” (Kotler *et al.*, 2019, p.158).

Neste sentido, estas micro celebridades do *online* são abordadas pelas agências de publicidade e criação de conteúdos para comunicar produtos, marcas, organizações nos seus perfis. A esta tática é dada a designação de Marketing de Influência (De Veirman, Cauberghe & Hudders, 2017). É uma estratégia comumente utilizada, prevendo-se que o mercado de *influencers* chegue aos 15 mil milhões de euros até 2022 (Business Intelligence, 2019).

Falando mais especificamente na utilização do marketing de influência na comunicação de produtos/serviços, os *influencers* não assumem apenas o papel de porta-voz da marca, sendo lhes dada alguma liberdade criativa para comunicarem determinadas mensagens nas suas plataformas sociais. Ao seu alcance têm diversas estratégias de comunicação desde *storytelling* a representação dramática. Contudo, é sempre benéfico existir elementos autobiográficos nas mensagens a serem comunicadas, de modo a garantir a autenticidade. O perfil e personalidade do(a) influenciador(a) deve sempre combinar com as mensagens transmitidas, caso contrário corre-se o risco de transmitir algo pouco genuíno (Hudders, Jans & De Veirman, 2020).

É também importante distinguir os seguidores, propriamente ditos, de um(a) *influencer* e o alcance que a mensagem obtém. O alcance (*reach*) é significativamente superior devido ao número de vezes que a mensagem/conteúdo é partilhada(o), por ambos, seguidores da marca e do *influencer* (Hudders, Jans & De Veirman, 2020).

No entanto, a criatividade não se prende apenas a ideias criativas para comunicação de marketing. Todos os elementos do *mix* comunicacional e do marketing *mix* requerem algum tipo de criatividade, bem como a sua implementação e planeamento. Não existem regras sobre o que é considerado criativo ou não, ou sobre como se implementa uma ideia criativa.

No caso das ações de comunicação digitais, procura-se desenvolver mais um ponto de contato entre a marca e os seus seguidores, promovendo a interação ao longo de vários momentos do dia (Murdough, 2009). Pensamentos, sentimentos, perceções, imagens e experiências comunicadas a partir destes pontos de contato permitem que se forme um conjunto de associações à marca, na mente dos clientes (Keller, 2009). É o público-alvo das ações de comunicação que define as regras da interação com a marca, pois já não são apenas recetores de mensagens, mas sim participantes das mesmas. Assim, é essencial considerar o envolvimento psicológico dos clientes, que depende das suas necessidades, motivações e objetivos (Schmitt, 2012).

Estratégias criativas correspondem a um conjunto de fatores executados de modo a combinar o que os profissionais de marketing desejam comunicar e o que o público-alvo precisa de ouvir. Podem abordar tanto os conteúdos das mensagens, como desenham o plano de utilização dos diversos canais de comunicação, para que produzam os efeitos desejados nas audiências (Ashley & Tuten, 2015). Vários estudos identificaram uma classificação básica para as estratégias criativas (e.g. Aaker & Norris, 1982 *in* Ashley & Tuten, 2015; Puto & Wells, 1984 *in* Golan & Zaidner, 2008). Podem ser classificadas como sendo informativas/funcionais ou transformativas/emocionais. As primeiras apelam ao lado lógico e cognitivo dos indivíduos e as segundas focam-se nas emoções dos consumidores.

Estratégias informativas, ou como Taylor (1999 *in* Golan & Zaidner, 2008) classifica, *transmission view* (p.963), baseiam-se na necessidade dos indivíduos em ter acesso à informação, de satisfazerem os seus desejos/necessidades prioritários e de terem uma rotina diária. Deve procurar-se informar e persuadir o cliente, sempre utilizando argumentos lógicos, sublinhando o papel do produto/serviço comunicado no seu dia-a-dia, como se trata de algo prioritário e fácil de adquirir quando o tempo é limitado. Tratam-se de estratégias que relembram os indivíduos, consecutivamente, que necessitam de continuar a consumir/adquirir o produto e/ou serviço. Estratégias transformativas, ou como Taylor (1999 *in* Golan & Zaidner, 2008) classifica, *ritual view* (p.963), apelam aos egos, ao carácter social dos indivíduos e aos sentidos de olfato, tato, audição, paladar ou visão. Neste caso, o papel da comunicação é mostrar como as marcas e os seus produtos/serviços realizam as perceções individuais dos consumidores (e.g. quem são, que estilo de vida ambicionam, etc.) e lhes conferem reconhecimento através do seu consumo ou aquisição - “uma ligação entre uma marca e o autoconceito de um consumidor: a construção de narrativas ou histórias” (Escalas, 2004, p.168). As ações de comunicação também podem apelar à compra de um produto ou serviço, sublinhando uma situação social específica ou festiva, como um presente a oferecer a alguém especial (Golan & Zaidner, 2008). Por fim, a utilização de estímulos aos cinco sentidos (olfato, tato, audição, paladar e visão), são importantes para atrair consumidores e oferecer uma experiência memorável (Krishna & Schwarz, 2014). Várias estratégias de comunicação criativas já procuram explorar a inclusão de estímulos aos sentidos do seu público-alvo, como por exemplo, “a implementação de uma faixa perfumada em publicidades de perfumarias para apelar ao sentido olfativo ou o uso de elementos hápticos para proporcionar uma experiência específica de toque” (Haase *et al.*, 2020, p.476).

Diversos autores estudam o conceito de Imagens Sensoriais nas estratégias criativas de comunicação, pelo seu papel na criação de experiências sensoriais para os públicos-alvo. Segundo Elder *et al.* (2017) e citando Haase *et al.* (2020) uma imagem sensorial é induzida “quando o espectador percebe ter uma experiência sensorial específica sem realmente identificar quaisquer pistas sensoriais relacionadas” (p.476). Embora os cinco sentidos possam ser explorados de modo a criar uma imagem sensorial aquando comunicados produtos/serviços, a grande maioria dos estudos realizados focam-se unicamente no efeito da visão nas ações de comunicação (e.g. Dahl, Chattopadhyay, & Gorn, 1999; Hung & Wyer, 2011).

O estudo realizado por Golan & Zaidner (2008) sobre *viral advertisement* concluiu que o sucesso de uma campanha de comunicação depende da disposição dos públicos-alvo em partilhar as mensagens com o maior número de indivíduos possível e, como tal, os profissionais criativos devem evitar estratégias aborrecidas e baseadas apenas em factos informativos. Deve procurar desenvolver-se estratégias que entretêm, envolvem as audiências, emocionem, fascinem e captem de imediato a atenção. A aplicação do modelo dos Seis Segmentos de Taylor (1999) pelos autores Golan & Zaidner (2008), demonstrou como os marketeers devem orientar as suas estratégias criativas, tentando chegar junto das suas audiências. Através dos resultados obtidos, identificaram uma crescente tendência na utilização de estratégias criativas transformativas, em contraste com as estratégias informativas. Ainda assim, é de sublinhar que a grande “concorrência” das estratégias criativas das ações de comunicação por parte de uma marca/organização, são os conteúdos gerados pelos seus seguidores. Como é postulado por Godin (2001 *in* Golan & Zaidner, 2008), na era da conectividade, a comunicação entre cliente-cliente ultrapassa a comunicação entre marca/organização-cliente. As estratégias criativas desenhadas pelos profissionais da área devem ter em conta esta nova forma de comunicação e advocacia entre clientes, pois é cada vez mais frequente e adquire uma importância cada vez maior (Golan & Zaidner, 2008; Kotler *et al.*, 2019).

## Capítulo II - A Experiência do Cliente

### 2.1. Definição de Experiência do Cliente

Compreender e melhorar a experiência do cliente é uma das principais preocupações do marketing e gestão de centros comerciais, tendo ganho, nos últimos anos, uma crescente importância académica. Literaturas mais antigas sobre o setor retalhista, gestão de serviços e marketing, não consideraram a *customer experience* como um construto individual. Pelo contrário, os investigadores focam-se apenas em medir a satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços (e.g. Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Verhoef, Langerak & Donkers, 2007). Contudo, alguns autores (e.g. Schmitt, 1999) exploram como as organizações criaram experiências de marketing ao fazer com que os seus clientes “sintam, pensem, atuem e se relacionem com a organização e as suas marcas” (p.62). Mais tarde, Berry, Carbone & Haeckel (2002), defenderam que as organizações, para competir fornecendo experiências satisfatórias, deveriam orquestrar todas as informações recolhidas no processo de compra dos clientes. Em estudos mais recentes, o foco são os efeitos de vários fatores na experiência do cliente, como os efeitos do preço e variedade no valor percebido da loja (e.g. Baker *et al.*, 2002). Outros (e.g. Naylor *et al.*, 2008) analisam o ambiente da loja e o impacto dos aromas, da música, das cores, etc., nas respostas afetivas dos clientes aos locais de consumo.

Várias entidades do setor retalhista concluíram que o seu crescimento e, conseqüentemente, os seus rendimentos, eram determinados não só pelos produtos que ofereciam, mas também por alguns detalhes que se destacam na mente dos clientes, potencializando a satisfação e lealdade dos mesmos (Grewal, Michael & Kumar, 2009). Estes detalhes podem corresponder a uma fácil interação entre clientes e organização/marca ou a uma consistência nas mensagens transmitidas em diferentes canais de comunicação, entre outros. (Grewal, Michael & Kumar, 2009; Trajanov, 2020). No entanto, em períodos economicamente complicados, os clientes passam a procurar valor naquilo que adquirem, isto é, não deixam de comprar, mas o processo de tomada de decisão é mais cuidadoso e deliberado:

“Alguns compram em categorias de bens semelhantes, mas em lojas que oferecem preços mais baixos (...) enquanto outros procuram produtos ou serviços que consideram especiais porque parecem elegantes, modernos, que conferem prestígio ou refletem o *hype* dos *media*” (Grewal, Michael & Kumar, 2009, p.2).

A experiência do cliente torna-se, assim, um fator de diferenciação, pois acrescenta valor a todo o processo de compra dos indivíduos e faz com que as marcas se tornem relevantes para

os mesmos (Shimp, 2007; Gilmore & II, 2011). Isto é, os clientes não procuram apenas produtos ou serviços (Lemon & Verhoef, 2016; Trajanov, 2020). Estes desejam experiências agradáveis para passar o tempo a desfrutar de um conjunto de eventos memoráveis que uma empresa cria para envolvê-los pessoalmente (Gilmore & II, 1998). Os mesmos autores conceitualizam “experiências” como sendo uma nova oferta económica, diferentes dos tradicionais bens/serviços. Gentile *et al.*, (2007), argumentam que a experiência do consumidor tem origem num “conjunto de interações entre cliente e um produto, uma empresa, ou parte da organização, que desencadeia uma reação. A experiência é estritamente pessoal e implica um envolvimento do cliente a diferentes níveis” (p.397).

Estudos como os conduzidos por Puccinelli *et al.* (2009) e por Verhoef *et al.* (2009) permitiram identificar alguns aspetos chave, potencializadores da experiência do cliente. Verhoef *et al.* (2009) sublinham a importância das experiências passadas, do ambiente dos locais de consumo e dos serviços tecnológicos oferecidos, bem como define o conceito como sendo:

“De natureza holística e que envolve as respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do cliente ao retalhista. A experiência é criada não apenas por fatores que o retalhista controla (...), mas também por fatores fora do seu controlo (por exemplo, influência de outros, propósito da compra). Além disso, (...) a experiência do cliente engloba a experiência total, incluindo as fases de pesquisa, compra, consumo e pós-venda, sendo que pode envolver vários canais de retalho” (p.32).

Por outro lado, o estudo de Puccinelli *et al.* (2009), foca-se em sete aspetos que são considerados como tendo grande influência sobre a experiência do cliente: (1) objetivos, esquemas e processamento de informação; (2) memória; (3) envolvimento; (4) atitudes; (5) afeto; (6) ambiente; (7) atribuições e escolhas do consumidor. Cada um dos aspetos presenteia informações que permitem compreender as decisões e padrões de consumo dos indivíduos. Por exemplo, os objetivos dos indivíduos determinam a forma como estes visualizam e valorizam o centro comercial e os vários elementos do marketing *mix*. Objetivos como a procura de entretenimento, de atividades recreativas, de interação social e estimulação intelectual (Arnold & Reynolds, 2003) afetam o processo de decisão de consumo ou decisão de visita. Deste modo, um conhecimento mais aprofundado sobre os objetivos dos clientes de centros comerciais permitiria criar formatos e soluções mais inovadoras (Grewal, Michael & Kumar, 2009).

Como referido por vários autores (e.g. Verhoef *et al.*, 2009; Gentile *et al.*, 2007; Cachero-Martínez & Vázquez-Casielles, 2018) é importante que o cliente se envolva racionalmente, intelectualmente, sensorialmente, física/socialmente e espiritualmente. Por exemplo, uma

experiência racional implica que o cliente seja motivado pela utilidade, valor, funcionalidade, eficiência, conveniência, e não pela estética ou contexto social (Cachero-Martínez & Vázquez-Casielles, 2018). Uma experiência que cativa o cliente intelectualmente induz à curiosidade do mesmo. Neste sentido, é aconselhada a introdução de elementos tecnológicos que enriquecem a experiência visual e incentivam a curiosidade (Carmigniani & Furht, 2011; Cachero-Martínez & Vázquez-Casielles, 2018). O estudo desenvolvido por Hong (2016) defende serem os elementos físicos da experiência que a fazem destacar-se, como a acessibilidade e disponibilidade da experiência, os serviços/produtos incluídos e a qualidade destes. Por outro lado, Schmitt (2000 *in* Rodrigues, 2017) argumenta serem as emoções os elementos que sublinham uma boa experiência do cliente, pois os indivíduos são muito mais emotivos do que racionais aquando a decisão de consumo. Os indivíduos procuram experiências “por diversão, emoções e fantasias” (p.6) que são elementos emocionais dificilmente replicados. Pode-se então dizer que, a experiência dos clientes surge através da combinação de elementos físicos e não físicos, que são controlados pela marca/organização e outros elementos que fogem a esse controle, como por exemplo, o *word-of-mouth* (McColl-Kennedy *et al.*, 2015; Verhoef *et al.*, 2009).

Deste modo, o momento efetivo da experiência é para o cliente, “um evento único e pessoal, memorável e impresso na mente do cliente através da ajuda de estímulos sensoriais, emocionais e até físicos” (Meredith, 2016a *in* Rodrigues, 2017, p.6). Mas sem uma estratégia de comunicação eficaz, dificilmente se potencializa a experiência do cliente. As ações de comunicação, os comentários, críticas *online* e o *word-of-mouth* podem também ser considerados o ponto de partida da *customer experience*. Com o objetivo de oferecer a melhor experiência possível aos clientes, esta deve ser planeada tendo em conta a abordagem *outside-in*, em vez do regular método *inside-out*. Ou seja, repensar toda a experiência na perspetiva do cliente e no que gostaria de experienciar e não apenas no que a organização deseja que os seus clientes vivenciem (Hong, 2016).

Perceber quem são os clientes dos centros comerciais é essencial para estabelecer uma experiência única. Monitorizar e mapear a sua *customer journey* através de dados recolhidos nos diferentes pontos de contato, permite perceber a psicologia dos clientes e o que orienta as suas decisões de compra, e neste caso, de visita. Com estas novas informações é possível melhorar a experiência do cliente, com a participação direta dos clientes (Trajanov, 2020). Seguidamente, o foco deve centrar-se na comunicação com o público-alvo. Apesar de já ter

sido um tema analisado anteriormente, é importante sublinhar que o público-alvo determina qual o melhor veículo para receber informações da organização, conduzindo à ação (Shimp, 2007; Trajanov, 2020; Mantrala & Albers, 2013). Verhoef *et al.* (2009) reconhecem no seu modelo vários determinantes da experiência do cliente, sendo um deles a abordagem multicanal. Os autores reconhecem que a experiência do cliente num determinado canal (e.g. loja física) pode ser influenciada pela experiência em outros canais (e.g. redes sociais).

Também é importante sublinhar que as tradicionais interações - cliente-colaborador, organização-cliente - e as interações entre clientes permitiram o surgimento de tecnologias *self-service* (TSS), como mediadoras destas relações. Parasuraman (2000), defende que a propensão inerente dos indivíduos a adotar e usar novas tecnologias para atingir os seus objetivos de consumo, pode influenciar a adesão e a qualidade da experiência tal como Verhoef *et al.* (2009) defende. Contudo, são levantadas questões relativamente ao nível de integração destas tecnologias, aos seus impactos na experiência do cliente e como estes podem variar conforme os indivíduos, conforme a sua propensão para o uso de tecnologias e conforme as suas motivações (hedónicas ou utilitárias).

De acordo com Brian Meredith (2016a *in* Rodrigues, 2017) a experiência do cliente é “a realza”.

“As marcas necessitam de conferir alguma importância à experiência do cliente se desejam obter uma vantagem sobre os seus concorrentes. Diversos consumidores escolhem as empresas que os fazem sentir-se valorizados e que priorizam o seu tempo e conveniência. Nesta "era do cliente", pode bastar uma boa estratégia de criação de experiências para elevar uma organização” (Trajanov, 2020).

Isto é, uma organização deve apresentar uma experiência que (1) baseia-se no percurso dos clientes que tem início no primeiro contato com a organização; (2) engloba críticas e avaliações dadas pelos clientes; (3) onde o contato com cada cliente é memorável e tem impacto sobre o mesmo; (4) é simples, intuitiva e pessoal, ao mesmo tempo que incentiva futuras interações (Meredith, 2016a *in* Rodrigues, 2017).

## 2.2. Gestão da Experiência e Percurso do Cliente

Para Hong (2016), o conceito de gestão da experiência do cliente emerge como extensão do conceito de gestão da relação estabelecida com o mesmo. No entanto, as críticas a este último conceito centram-se na ausência de análises às emoções dos clientes e o impacto que estas têm na relação estabelecida entre cliente e organização – “a experiência do cliente é criada através dos valores dos clientes e da organização que proporciona a experiência” (Meredith, 2016a *in* Rodrigues, 2017, p.21).

Diferentes autores apresentam diferentes opiniões sobre como e quando a experiência é criada. No caso de Gilmore & II (2011), uma experiência ocorre quando uma organização faz uso intencional dos seus serviços e produtos, de modo a proporcionar uma experiência única e inesquecível aos seus clientes. Ou seja, a criação da experiência do cliente é responsabilidade da organização. Por outro lado, Meyer & Schwager (2007), sugerem que a *customer experience* depende dos clientes e não das decisões das empresas. Mais recentemente, McColl-Kennedy *et al.* (2015), interpretam o papel dos clientes como co-criadores das experiências e não apenas como destinatários passivos das ações das organizações. Atualmente, os clientes das marcas e organizações têm um poder inigualável de influenciar as decisões de consumo/compra de outros (McColl-Kennedy *et al.*, 2015), de modificar os processos internos das organizações (Alexander & Jaakkola, 2015) e até mesmo, o poder de sugerir melhorias, inovações de serviços e de experiências oferecidas (McColl-Kennedy *et al.*, 2015).

Como postulam vários autores (e.g. Manning & Bodine, 2012; Shimp, 2007; Gilmore & II, 2011) a experiência do cliente é um fator chave para o sucesso. Trata-se de uma inovação que dificilmente pode ser copiada, pois surge das necessidades, expectativas e desejos dos clientes de cada organização. Lemon & Verhoef (2016), propõem, no seu estudo, uma estrutura utilizada para gerir as experiências do cliente, pois independentemente do serviço ou produto adquirido pelos clientes, haverá sempre uma experiência, que pode ser positiva, negativa ou até mesmo neutra (Johnston & Kong, 2011). Os mesmos autores dizem “serviço está sempre associado a uma experiência” (p.6), traduzindo-se numa oportunidade para envolver emocionalmente os clientes. É importante utilizar os cinco sentidos, criar experiências e momentos, gerir expectativas e ligações emocionais, ao mesmo tempo que se procura despertar as memórias dos clientes.

Importante sublinhar que empresas e clientes podem, e têm, na maioria das vezes, diferentes perspectivas sobre o significado do termo “valor”. Na perspectiva das organizações, existe criação de valor quando um cliente paga pelo serviço ou produto. Por outro lado, do ponto de vista dos clientes, há criação de valor quando um serviço é recebido e, depende dos resultados do mesmo (normalmente dos benefícios) e da experiência vivida (Johnston & Kong, 2011).

O percurso do cliente, ou *customer journey*, é o pilar da experiência do cliente, tendo como ponto de partida o primeiro contato do cliente com a organização, até ao momento em que ambos estabelecem uma relação duradoura (Meredith, 2016b in Rodrigues, 2017). É considerado um processo interativo e dinâmico que incorpora experiências passadas e fatores externos (Lemon & Verhoef, 2016).

Para Norton & Pine II (2013), o percurso do cliente consiste na sequência de eventos nos quais o cliente recolhe informação, adquire e interage com os bens, serviços, comodidades e experiências oferecidas pela organização. Isto é, engloba todas as interações entre centro comercial e clientes em qualquer ponto de contato, sendo que essas interações poderão ter efeitos diretos ou indiretos na decisão de compra e até no comportamento de outros clientes. Desta forma, é essencial identificar os *touchpoints* que representam uma maior influência nos clientes (Lemon & Verhoef, 2016). Com este tipo de informações será possível mapear o percurso do cliente e atribuir uma maior ênfase a elementos específicos e críticos para o sucesso da experiência do cliente (Meredith, 2016b in Rodrigues, 2017).

Segundo Richardson (2010), os pontos de contato podem ser distinguidos de acordo com quatro categorias: (i) Produtos/Serviço – nesta categoria o autor refere-se tanto a produtos, como serviços, como a um *software* e até mesmo aos *websites* estabelecidos pelas empresas;

1. Interações – refere-se a interações bilaterais que podem ocorrer em lojas físicas, ou através de ligações telefónicas, *chats* e redes sociais;
2. Mensagens – comunicação unilateral que inclui a construção da marca junto do cliente, a publicidade, o *packaging*, entre outros;
3. Locais (*Settings*) – inclui qualquer local onde um produto ou serviço pode ser visto ou utilizado, como numa loja, na casa de um amigo, num evento, etc.

Os autores Lemon & Verhoef (2016) também apresentam um conjunto de categorias alternativas para os pontos de contato:

1. *Brand-owned* – inclui as interações que ocorrem durante a experiência do cliente e que são desenhadas, planejadas e geridas totalmente pela organização (e.g. publicidade e *websites*);
2. *Partner-owned* – interações geridas pela organização e seus parceiros, como agências de marketing;
3. *Customer-owned* – refere-se a fatores internos e ações dos clientes durante a experiência, que não se encontram sob o controle da organização e dos seus parceiros (e.g. desejos dos clientes);
4. *Social/External* – fatores externos que podem influenciar as ações dos clientes, como a influência e opinião de outros indivíduos.

Ao identificar as interações-chave no percurso dos clientes, levantam-se questões relacionadas com as suas emoções e motivações que baseiam a sua interação com os diferentes pontos de contato – “o resultado do mapeamento de percursos é a descoberta da maior motivação de compra dos clientes” (Richardson, 2010). Quanto melhor os centros comerciais conhecerem os seus clientes, melhor poderão responder às suas necessidades, criando serviços pertinentes e eficazes. E devido à imensa competitividade do mercado, os centros comerciais procuram, mais do que nunca, antecipar os desejos e ações dos seus clientes. Isto é, em vez de reagirem ao percurso escolhido pelos indivíduos, passam a definir o seu caminho, mas orientando-se sempre pelas suas necessidades e desejos (Rodrigues, 2017).

Ainda assim, Lemon & Verhoef (2016) não deixam de sublinhar a importância da segmentação de clientes defendendo que enquanto “os *millennials* podem preferir as conexões eletrónicas, outras gerações o contato pessoal (vendedores, apoio ao cliente) mantêm-se um elemento crucial do seu percurso” (p.88). Os centros comerciais, tendo como clientes e visitantes um grupo significativamente heterógeno, o desafio será implementar estratégias de modo a oferecer a melhor experiência possível a segmentos tão dinâmicos.

Associado ao conceito de *customer journey* está o foco no cliente, um tópico que só no século XX lhe foi associado uma maior ênfase, devido, principalmente, à evolução tecnológica. No entanto, não é totalmente desconhecido, uma vez que Drucker em 1954, escreveu no seu

livro *The Practice of Management*: “é o cliente que determina o que é uma empresa, o que produz e se irá prosperar” (in Shah *et al.*, 2006, p. 113).

Surge então uma nova era, onde a centralidade do produto é substituída pelo foco no cliente (Rodrigues, 2017). Para Shah *et al.* (2006), o foco é servir o cliente, “cuidar da relação entre organização e cliente, da satisfação do cliente e lealdade, em vez do foco na venda de produtos” (Rodrigues, 2017, p.20). O autor argumenta que o foco no cliente é uma condição fundamental para o sucesso das organizações no século XXI, sendo que o principal desafio se prende na identificação da melhor estratégia, que crie valor tanto para o cliente como para a organização (Tabela 1).

	<i>Product-Centric Approach</i>	<i>Customer-Centric Approach</i>
Basic philosophy	Sell products, no matter who will buy	Serve customers, decisions start with the customer
Business orientation	Transaction-oriented	Relationship-oriented
Product positioning	Highlight product features and advantages	Highlight products benefits in meeting personal customer needs
Organizational focus	Internally focused, new product development, market share growth	Externally focused, customer relationship development, profitability through customer loyalty
Performance metrics	Number of new products, profitability per product, market share by product	Share of wallet of customers, customer satisfaction, customer lifetime value, customer equity
Management criteria	Portfolio of products	Portfolio of customers
Customer knowledge	Customer data is a control mechanism	Customer data is a valuable asset

Tabela 1- *Comparação entre abordagens: Foco no Produto vs. Foco no Cliente* (Fonte: adaptada por Rodrigues (2017) do artigo “*The Path to Customer Centricity*” de Shah *et al.* (2006))

### 2.3. Percepções, Motivações e Satisfação vs Experiência do Cliente

Verhoef *et al.* (2009) atribuem uma grande importância à análise da ligação entre marca e experiência do cliente. Em centros comerciais, os clientes são apresentados a dois tipos de marca: marca retalhista (e.g., marca Continente e até a marca do próprio *shopping* - Centro Colombo, Alegro) e a marca do produtor do bem/serviço vendidos (e.g., Ralph Lauren, Dell). No seu estudo, os autores consideram, primariamente, as interações entre marca retalhista e a experiência do cliente.

As percepções dos clientes relativamente às marcas podem influenciar a sua experiência (Fitzsimons, Chartrand, & Fitzsimons, 2008). Bem como as expectativas criadas anteriormente ao contato com as mesmas, têm um efeito significativo nas avaliações posteriores relativamente à experiência e à organização (Ofir & Simonson, 2017). Pode-se então afirmar que as percepções dos clientes relativamente à marca retalhista dos centros comerciais, construídas anteriormente, poderão ter uma influência direta na experiência vivida. Do mesmo modo que, considerando as interações a longo prazo entre *customer experience*-marca, a primeira também pode impactar a percepção do público à última (Verhoef *et al.*, 2009). O estudo das percepções iniciais dos clientes a uma marca retalhista permite a recolha de informação relativamente à influência das mesmas sobre determinados componentes da experiência do cliente e vice-versa. Sendo que percepções positivas da marca podem influenciar as *customer experiences* de forma diferente das percepções negativas.

Sublinha-se mais uma vez a importância de aplicar conceitos de *branding* no setor dos centros comerciais (Dennis *et al.*, 2002; Howard, 1997). Construir a marca do *shopping* permite conjugar vários elementos/atributos e apresentá-los ao público enquanto experiência oferecida. Por exemplo, um centro comercial que prime pela inovação e pretende destacar-se pelos seus serviços e tecnologias recentes, mas acima de tudo funcionais e intuitivas, pode basear a sua marca neste conjunto de atributos. Ao estabelecer pontos de contato e estratégias de comunicação que bebem destes elementos (deve existir coerência total), facilmente a marca e o próprio centro ficarão na mente do público, distinguindo-se da concorrência. Resultando, ou não, na preferência e satisfação do cliente.

Como referido no Capítulo I, diversos estudos comprovam que os centros comerciais não podem ser apenas “catedrais de consumo” (Cachinho, 2002 *in* Ferreira, 2015). Passaram a ser ambientes de lazer, diversão, entretenimento e descanso, havendo um aumento significativo do tempo que os clientes passam dentro de um *shopping*. A experiência oferecida aos indivíduos procura que o período de tempo passado dentro de um centro comercial seja maximizado e benéfico. A reação do cliente à mesma pode, contudo, diferenciar conforme as suas motivações, percepções positivas/negativas/neutras relativamente aos diferentes pontos de contato, expectativas, emoções, experiência passadas, etc.

### 2.3.1. Expectativas e Satisfação do Cliente

Medir e analisar as reações dos clientes à oferta da organização corresponde a um melhor entendimento sobre os mesmos e, conseqüentemente, a uma melhor gestão da experiência oferecida (Lemon & Verhoef, 2016). Autores como Olson & Dover (1976), entre outras investigações realizadas, que se focam no comportamento do cliente, definem satisfação como a confirmação, ou não, das expectativas relativas ao desempenho de produtos/serviços. Meyer & Schwager (2007) definem satisfação do cliente como:

“A culminação de várias experiências do cliente, ou seja, o resultado da subtração das experiências boas pelas más. Ocorre quando a lacuna entre as expectativas dos clientes e suas experiências subseqüentes foi eliminada” (p.2).

Assim, pode-se dividir as expectativas em três categorias: (i) expectativas relativamente à *performance* de um bem ou serviço, nas quais o cliente prevê os seus benefícios; (ii) expectativas relativas ao custo e esforço para adquirir um produto/serviço; e por fim (iii) expectativas de aprovação social (Day, 1977). Ainda segundo o mesmo autor, o paradigma da confirmação ou não das expectativas dos clientes envolve um processo comparativo multidimensional, uma vez que os bens ou serviços têm mais que um atributo capaz de influenciar os níveis de satisfação dos indivíduos. Também Meyer & Schwager (2007) defendem a desconstrução das *customer experiences*, de modo a compreender como alcançar e potencializar a satisfação dos clientes.

As expectativas dos clientes são fulcrais e devem ser analisadas cuidadosamente, por se tratarem de grandes componentes do comportamento do cliente. Para Cardozo (1965) “o esforço para o cliente inclui esforço físico, mental e, recursos financeiros para adquirir um produto” (p.244) e, por sua vez, o nível de esforço depende da quantidade de informação fornecida ao cliente, facilitando ou dificultando a decisão de compra. Neste sentido, as expectativas dos clientes relativamente a um produto/serviço dependem da informação recolhida de diversas fontes.

Alguns dos resultados obtidos pelo autor mostram que o esforço e expectativas influenciam a avaliação feita pelo cliente do produto/serviço e, também, da experiência. Quanto mais positiva for a avaliação, maior a probabilidade de uma segunda compra, ou de uma segunda visita e utilização de um serviço, no caso dos centros comerciais. Por outro lado, a não correspondência das expectativas e um sentimento negativo face ao produto ou serviço, conduzem a uma experiência menos positiva. Isto é, os clientes confiam nas suas expectativas

para se orientarem aquando a avaliação de um bem/serviço, sendo que a mesmas, enquanto orientações, podem ser definidas a partir de experiências anteriores (Cardozo, 1965).

O termo “lealdade” dos clientes está intimamente relacionado com o conceito de “satisfação” e pode ser definido como sendo um compromisso formado a partir de compras sucessivas ou preferência de um produto/serviço (Kursunluoglu, 2014) - “a lealdade proporcionará a compra repetitiva do mesmo produto ou serviço, apesar dos esforços de marketing ou dos efeitos situacionais e contextuais” (Oliver, 1997 *in* Kursunluoglu, 2014, p.531). Por outro lado, Fournier (1994) apresenta lealdade como uma atitude, postulando que os clientes têm ligações emocionais diferentes, emergindo um afeto individual por determinado produto, serviço ou organização (Rodrigues, 2017). Pode ser considerada como uma atitude, ou como um comportamento, não existindo ainda um consentimento.

Para Dick & Basu (1994), a lealdade dos clientes é um fator chave para a criação de vantagens competitivas sustentáveis, por parte da organização. Procurar unicamente a satisfação dos clientes já não é suficiente. Estudos académicos demonstram que existem dois tipos de satisfação, emocional e racional. Clientes satisfeitos emocionalmente são aqueles que se encontram satisfeitos com a organização e que construíram uma forte ligação emocional com a marca. Por outro lado, existem clientes racionalmente satisfeitos, ou seja, saciados com o que a organização lhes oferece, mas sem grande conexão à marca. Os clientes com uma ligação emocional são os que acrescentam valor às organizações e que se tornam leais aos seus produtos e serviços, uma vez que têm uma maior tendência para pagar mais pelo produto/serviço, comprá-lo com maior frequência ou passar mais tempo num centro comercial e visitá-lo mais vezes (Fleming & Asplund, 2007 *in* Rodrigues, 2017).

Contudo analisar a satisfação dos clientes não diz explicitamente como alcançá-la – “por vezes, a experiência do cliente não é uma consequência direta das mensagens da marca ou das reais ofertas da organização” (Meyer & Schwager, 2007, p.2). São os clientes, juntamente com as suas experiências passadas e expectativas pré-concebidas, positivas ou negativas, que devem ser analisados.

O foco no cliente implica uma grande coesão dos esforços internos das empresas, de modo a oferecer a melhor experiência possível - “as informações precisam de fluir livremente entre colaboradores, equipas e departamentos. (...) Sempre que as informações ficam presas, elas tendem a afetar negativamente a experiência do cliente” (Trajanov, 2020). E sendo a

comunicação de “muitos para muitos” devido principalmente ao surgimento das plataformas sociais e dos novos media (Mantrala & Albers, 2012), obter *feedback* é uma ferramenta que possibilita uma reflexão sobre o que se pode melhorar na experiência, para além de ajudar a perceber se o cliente está satisfeito, demonstrando interesse nas suas opiniões (Trajanov, 2020).

### 2.3.2. Motivações do Cliente

A experiência do cliente também pode ser abordada em relação aos objetivos e motivações dos clientes, uma vez que as motivações afetam o modo como os indivíduos percebem as suas experiências de consumo (Verhoef *et al.*, 2009) e o seu valor (Babin *et al.*, 1994).

Com o surgimento da *Internet* e a introdução do *e-commerce*, a sociedade habituou-se aos benefícios de comprar os seus produtos/serviços preferidos à distância de um clique. Num ambiente com estas características o elemento “entretenimento” no setor retalhista é reconhecido como um fator competitivo. Assim, existe um maior investimento na inovação, por parte dos centros comerciais, a nível de serviços oferecidos e a nível do seu ambiente de entretenimento e lazer (Arnold & Reynolds, 2003).

Ao longo dos anos, vários estudos académicos sobre os ambientes retalhistas focaram-se na perspetiva utilitária da experiência de consumo, ou seja, no aspeto racional do processo de compra e experiência do cliente (Batra & Ahtola, 1991). Nos últimos anos, o interesse voltou-se para os aspetos hedónicos do processo de compra, principalmente devido ao seu papel na ligação emocional e de entretenimento, entre um indivíduo e um bem/serviço/marca/organização (Babin *et al.*, 1994). O consumo hedónico é definido como um elemento do comportamento dos indivíduos que se encontra relacionado aos cinco sentidos, a fantasias e a emoções inerentes ao consumo (Hirschman & Holbrook, 1982). As motivações hedónicas de uma compra podem ser comparadas aos motivos utilitários - a única diferença é que a “tarefa a cumprir” está relacionada a uma “realização hedónica, como experienciar, diversão, fantasia e estimulação sensorial” (Arnold & Reynolds, 2003, p.78). Um exemplo muito comum ocorre durante a época natalícia nos centros comerciais: vários clientes descrevem sentir-se como uma “criança numa loja de doces” quando se encontram imersos na atmosfera natalícia e dão início às compras dos presentes de Natal. Expressam entusiasmo e

uma profunda sensação de prazer em fazer compras para os outros (Fischer & Arnold, 1990, p.334).

A partir destes dois tipos de motivações de compra ou consumo - hedônicas e utilitárias – pode-se dizer que, clientes com motivações principalmente utilitárias tendem a ter como objetivo a realização eficiente da sua viagem de compras (Kim, 2006), enquanto clientes com motivações hedônicas procuram a satisfação de viver uma aventura e que seja gratificante (Arnold & Reynolds, 2003). Neste sentido, as experiências dos clientes também têm sido conotadas como sendo utilitárias ou hedônicas (Fiore & Kim, 2007 *in* Siew, 2011).

Contudo, as descrições acima podem levar à conclusão errada que a experiência do cliente ou é utilitária ou hedônica, devido às diferentes motivações. Na realidade, a experiência do cliente é a combinação das duas (Holbrook & Hirschman, 1982; Hirschman & Holbrook, 1982). É postulado que ambas as motivações coexistem simultaneamente em todas as situações de compra, embora em graus diferentes (Haytko & Baker, 2004). Falk & Campbell (1997 *in* Siew, 2011) argumentam que as duas motivações de compra/consumo não deveriam corresponder a duas práticas diferentes. Isto é, embora a *shopping trip* tenha uma motivação primária, a presença inerente de outro tipo de motivação irá sempre influenciar o cliente e o seu comportamento. Também na perspectiva dos grandes centros retalhistas, as diferentes motivações devem inspirar os serviços oferecidos, o entretenimento e lazer dos centros, os eventos, entre outras atividades, mas não devem levar à criação de experiências que se focam numa única motivação. Alguns investigadores sublinham que uma experiência pode ser considerada positiva independentemente das motivações dos clientes (Jones, 1999).

Ainda assim, Bäckström & Johansson (2006) sugerem que a base da experiência do cliente continua a ser os valores tradicionais e funcionais, como a interação com os colaboradores, a limpeza do local, o ambiente agradável, o sentimento de segurança, etc., isto é, aspetos utilitários que permitem causar uma boa impressão a nível de eficiência dos centros comerciais – “facilidade e eficiência são a base de uma compra prazerosa... Se o ato de comprar não for simples e rápido, a experiência de compra como um todo não pode ser divertida e descontraída” (Lehtonen & Mäenpää, 1997 *in* Siew, 2011, p.19).

Vários autores, consideram a experiência do cliente, na sua totalidade, como sendo um construto holístico (e.g., Gentile *et al.*, 2007; Verhoef *et al.*, 2009), com ambos, o cliente e o processo de compra ou consumo, como pilares. Isto significa que a criação de *customer*

*experiences* deve procurar responder à totalidade das necessidades, desejos e motivações dos clientes (Tynan & McKechnie, 2009).

## 2.4. Serviço de Atendimento/Apoio ao Cliente

Atendimento/apoio ao cliente implica todas as atividades que aumentam o valor percebido pelos clientes aquando o momento da compra (Levy & Weitz, 2007 *in* Kursunluoglu, 2014). Tratam-se de atividades tangíveis ou intangíveis que estão relacionadas com os produtos/serviços, que direta ou indiretamente, satisfazem as expectativas dos clientes e, conseqüentemente, vão ao encontro da satisfação e lealdade dos mesmos (Kursunluoglu, 2011). De modo a responder às expectativas, os retalhistas devem procurar oferecer um atendimento e apoio excelente aos seus clientes. As atividades ou serviços oferecidos neste âmbito dependem de vários fatores, como as características dos centros comerciais, os serviços oferecidos pelos concorrentes, os custos de fornecimento dos serviços, a imagem da marca ou loja, entre outros (Lusch *et al.*, 2011 *in* Kursunluoglu, 2014). Satisfazer os clientes através de bons produtos e serviços de apoio traduz-se na satisfação dos indivíduos a longo prazo.

De acordo com Berman & Evans (2010), o cliente fica satisfeito quando os serviços que lhe são oferecidos pelo centro vão ao encontro, ou superam, as suas expectativas (Kursunluoglu, 2014). É essencial investir em tecnologias que facilitam o processo de pagamento (e.g. caixas *self-service*), serviços de pós-venda, serviços de entrega a casa e até serviços de informação que esclarecem todas as perguntas e dúvidas dos clientes (e.g. balcões de informação, mapas interativos). Simultaneamente, não podemos esquecer o papel das experiências passadas na satisfação (Kursunluoglu, 2014).

No seu estudo sobre os serviços de apoio/atendimento ao cliente, Kursunluoglu (2014) concluiu que os centros comerciais deveriam investir em alguns fatores como a atmosfera (e.g. passar música agradável), a simplificação da interação cliente-loja (e.g. *staff* altamente treinado), a simplificação do processo de pagamento, os incentivos à visita e a uma estadia mais longa (e.g. existência de várias unidades de informação, serviços de entrega a casa, apoio pós-venda). Sublinha também que “para além do produto, a *performance* do serviço de apoio ao cliente ganha grande importância na criação da satisfação e lealdade do cliente” (p.532).

O *mix* do centro comercial consiste em seis elementos: localização, *merchandise*, leque de lojas, preços, comunicação, ambiente e atendimento/apoio ao cliente (Kursunluoglu, 2014). O atendimento ao cliente permite que o centro se diferencie do mercado, construindo uma vantagem competitiva sustentável, bem como a satisfação e lealdade dos seus clientes. Sendo que cada centro comercial tem as suas características é importante definir as atividades e serviços de apoio ao cliente de acordo com o *mix* do centro.

Cada vez mais, os centros comerciais procuram distinguir-se através da implementação de novas tecnologias e serviços inovadores e, de certa forma, inesperados. A última geração de tecnologias *self-service* (TSS) coincide com a criação de robots de serviço socialmente interativos (Severinson-Eklundh *et al.*, 2003), que podem complementar o trabalho dos colaboradores humanos, aumentando o nível de atendimento ao cliente, ao mesmo tempo que se reduz custos (Allmendinger & Lombreglia, 2005; Bitner, 2001). Ao reconhecerem estes benefícios, vários negócios e indústrias investiram em robots, colocando-os, por exemplo, em lojas a prestar auxílio a clientes (Gross *et al.*, 2002). Mas apesar do potencial que apresentam, ainda existem algumas limitações à integração dos robots de serviço na sociedade, como a falta de confiança dos clientes e consumidores (Everett *et al.*, 2017; Morgan, 2017). Existem aspetos psicológicos e fisiológicos que motivam um indivíduo a usar um produto ou serviço. No caso específico dos robots de serviço socialmente interativos, estes aspetos podem estar relacionados com características funcionais, comportamentais e, conseqüentemente, relacionados a questões de aceitação e confiança (Barnett *et al.*, 2014).

Estudos na área do marketing identificam a confiança como um fator determinante na intenção de utilizar um serviço por divertimento ou prazer (Wu & Chang, 2005; Gefen *et al.*, 2003). Se os clientes não confiarem, não se divertirem, se não gostarem do serviço e não tencionarem utilizar um robot de serviço, os benefícios financeiros desta nova tecnologia, não se verificam (Allmendinger & Lombreglia, 2005; Bitner, 2001).

O Centro Comercial Colombo, em Lisboa, fez história ao tornar-se o primeiro centro comercial em Portugal a adotar um robot humanoide, o Pepper. Este robot tem como objetivo potenciar a *customer experience* e promover as ofertas dos lojistas e serviços, encontrando-se alocado junto do Balcão de Informação, prestando auxílio no Atendimento/Apoio ao Cliente. Para que as tecnologias *self-service*, como o robot Pepper, sejam um sucesso juntos dos clientes das lojas e centros comerciais a que são alocados, é fulcral que os utilizadores se sintam confortáveis. Confiança é um conceito que reflete “a competência percebida, integridade e

benevolência de outra entidade” (Mayer *et al.*, 1995 in Pinxteren *et al.*, 2019, p.510). Hancock *et al.* (2011), diz “características relacionadas ao próprio robot, como sua aparência e funcionalidade, são importantes para estabelecer confiança com um indivíduo” (Pinxteren *et al.*, 2019, p.510).

Também é importante sublinhar que o prazer percebido surge como mediador da relação entre a confiança e as intenções de uso (Sukhu *et al.*, 2015). Várias investigações acadêmicas na área da robótica explicam a relação entre confiança e as intenções de uso através da *Flow Theory* (Teoria de Fluxo) (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014), que postula que se os indivíduos experienciam um sentimento de envolvimento total ao interagir com um robot, associado a uma confiança e interatividade percebida como alta, entram num estado de fluxo – é um estado mental de alto prazer que motiva as pessoas a continuar a usar um serviço (Pinxteren *et al.*, 2019, p.510).

Diversos estudos acadêmicos na área das tecnologias *self-service* têm vindo a focar-se em caixas multibanco (e.g. Curran & Meuter, 2005), em caixas de pagamento automáticas (e.g. Collier *et al.*, 2017), em quiosques *self-service* (e.g. Collier *et al.*, 2014), entre outros. Falta acompanhar e analisar as interações entre humanos e robots, área denominada por antropomorfismo (Epley *et al.*, 2007 in Pinxteren *et al.*, 2019). Antropomorfismo é a tendência dos indivíduos de associar capacidades humanas, como pensamentos racionais e sentimentos, a objetos inanimados, como no caso dos robots (Waytz *et al.*, 2014). De acordo com os estudos sobre as interações humano-robot, atribuir características humanas aos robots humanoides, por exemplo, reflete a perspetiva que estes devem ter uma aparência natural, que devem interagir com o ambiente da mesma forma que um ser vivo e que devem considerar relevantes as mesmas coisas que um humano (Fong *et al.*, 2003, p.147). Essa integração de características humanas assume uma grande influência na perceção dos clientes face aos robots (Epley *et al.*, 2007 in Pinxteren *et al.*, 2019). Para a maioria dos indivíduos é preferível que os robots tenham algumas semelhanças a um parceiro humano, como tendo voz ou uma cara (Złotowski *et al.*, 2015), bem como um olhar, memória e gestos característicos (Pinxteren *et al.*, 2019).

Através de diversos estudos académicos, pode-se concluir que clientes e consumidores têm mostrado ter uma opinião positiva face aos robots de serviço socialmente interativos. No caso de Barnett *et al.* (2014), os autores realizaram uma investigação exploratória que se foca nas perceções dos consumidores face aos robots de serviço no setor do retalho. Uma das principais conclusões é que os consumidores e clientes valorizam o comportamento imparcial,

rápido e livre de erros que um robot pode proporcionar. É ainda valorizado como os robots de serviço podem auxiliar o cliente a tomar decisões e a tornar o seu tempo dentro do *shopping* mais produtivo e eficiente. Assim, um robot percebido como “sem personalidade” impacta negativamente a experiência do cliente e do serviço. Na perspectiva dos retalhistas e gerentes ou assistentes do centro comercial, as expectativas acompanham o positivismo dos clientes. Esta tendência deve-se, em parte, ao facto de os robots humanoides ainda serem uma novidade (Barnett *et al.*, 2014).

## Parte II – Metodologia e Estudo de Caso

### Capítulo III - Metodologia

#### 3.1. Problemática e objetivos de investigação

A integração de tecnologias digitais pelas empresas retalhistas é fundamental para que haja uma maior eficiência na troca de informações e na comunicação em contextos empresariais (Mantrala & Albers, 2013). Outros dos objetivos desta integração passam também pela expansão do portfólio de atividades e pelo acréscimo da disponibilidade para os seus clientes (Wallace *et al.*, 2004; Lim & Lee, 2015; Frishammar *et al.*, 2018). A digitalização ofereceu ao setor de retalho uma alternativa aos tradicionais modelos de negócio, ocupando, por isso, um papel de relevância aquando a definição de estratégias que visam o alcance dos objetivos organizacionais (Neslin *et al.*, 2006; Frishammar *et al.*, 2018). Por exemplo, o objetivo da integração de novos elementos digitais (e.g. ecrãs *touch*) em lojas físicas e nos centros comerciais, é complementar a experiência física do cliente no centro comercial (Frishammar *et al.*, 2018).

Vários autores sublinham que apesar do sucesso das tecnologias digitais no setor retalhista, o crescimento sustentável das mesmas a longo prazo é mais complexo do que parece. A integração de outros canais de comunicação ou de distribuição implica vários recursos e processos que estão inerentes a reações de incerteza por parte dos clientes (Li *et al.*, 2018). Assim, e tal como constatado pelo quadro teórico apresentado, é pertinente compreender como os centros comerciais utilizam as tecnologias digitais na criação de novos serviços e como a sua comunicação pode complementar a *customer experience* dos seus visitantes.

A investigação foi guiada pela seguinte pergunta de partida: “Qual o impacto da estratégia de comunicação digital do robot Pepper na experiência do cliente no Centro Colombo?”

Não é fácil traduzir o interesse num determinado tema, ou preocupação, num projeto de investigação - “uma investigação é, por definição, algo que se procura” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.31). Para começar a existir um fio condutor, deve-se procurar escrever uma pergunta de partida, através da qual se expressa o que se procura saber e compreender melhor. Mas uma pergunta de partida deve seguir algumas regras para que seja corretamente formulada. Ou seja, uma pergunta de partida deve seguir os critérios da clareza, exequibilidade

e pertinência (Quivy & Campenhoudt, 1998). Adicionalmente, a ética da pergunta deve ser tida em consideração, para que o estudo não afete negativamente o indivíduo, a sociedade ou a natureza (Bento, 2011).

Existindo uma problemática, segue-se a explicitação da abordagem adotada para responder à pergunta de partida. Num primeiro momento, as leituras e análise documental realizadas ajudam a construir a problemática. As obras, artigos, estudos, etc., de outros autores auxiliam o investigador a fazer um balanço relativamente aos seus conhecimentos sobre o problema inicial. De seguida, a análise documental contribui para a identificação de aspetos a ter em conta, bem como retificam as leituras (Quivy & Campenhoudt, 1998). De modo a complementar o estudo e os dados recolhidos através das técnicas referidas anteriormente, serão também realizadas entrevistas, uma análise às redes sociais do Centro Colombo e uma análise aos dados de utilização do robot Pepper.

Os objetivos da investigação surgem em sequência do trabalho realizado anteriormente nas etapas referidas. Numa primeira fase, pretende-se perceber qual o impacto da estratégia de comunicação digital do robot Pepper sob a adesão dos clientes do Centro Colombo ao novo serviço. Seguidamente, tenciona-se perceber qual o impacto da mencionada estratégia de comunicação digital do Pepper na experiência do cliente oferecida pelo mesmo centro. Ainda assim, objetiva-se perceber melhor como foram desenvolvidas as estratégias de comunicação digital e identificar os pontos que poderão ser melhorados no futuro. Finalmente, pretende-se fornecer pistas a nível académico e organizacional no que diz respeito ao robot Pepper e à sua *performance* num centro comercial/serviço de Apoio ao Cliente.

### 3.2. Estratégia metodológica

Após realizada a revisão de literatura o investigador apresenta uma melhor compreensão dos conceitos-chave do estudo e as relações entre os mesmos, já exploradas anteriormente por diversos autores. O próximo passo será desenhar a investigação de modo claro, para que todas as intenções sejam percebidas pelo leitor. Segundo Bento (2011) “este capítulo deve ser escrito duma maneira tão clara que, depois de ser lido, qualquer pessoa que assim o desejasse podia repetir o estudo sem dificuldade” (p.28).

Segundo Carmo & Ferreira (2008), a metodologia qualitativa procura compreender fenômenos através da observação, fundamentada na realidade. Utiliza métodos exploratórios, descritivos e indutivos, onde os investigadores desenvolvem conceitos e chegam a conclusões a partir de padrões que identificam nos dados recolhidos. Todavia, o investigador acaba por ser o “instrumento” de recolha de dados, estando a validade e fiabilidade desses dados dependente do seu conhecimento, sensibilidade e experiência (Carmo & Ferreira, 2008).

No âmbito da metodologia qualitativa, foi selecionado o método de estudo de caso para abordar as questões de investigação formuladas e responder à pergunta de partida. Na presente investigação será realizado um estudo de caso único, uma vez que se irá estudar como uma estratégia de comunicação digital pode impactar a experiência dos clientes nos centros comerciais, à luz do robot Pepper, alocado no Centro Colombo pela Sonae Sierra.

O estudo de caso único trata-se da análise de um caso específico, no qual as suas circunstâncias são detalhadas e explicadas de modo aprofundado (Yin, 2011). É um método bastante utilizado nas Ciências Sociais e, segundo Ponte (2006) “é uma investigação (...) que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial (...) e desse modo contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (p.112). É uma abordagem metodológica onde o investigador é o principal instrumento de investigação (Calil, 2017).

Ao escolher investigar uma problemática através de um estudo de caso, o investigador pretende compreender o fenómeno em questão, não controlando um conjunto de variáveis, mas sim observando como estas se relacionam entre si (Dooley, 2002). O seu objetivo passa por compreender em profundidade o objeto de estudo, evidenciando os aspetos que mais lhe interessam (Ponte, 2006).

### 3.2.1 Dados Exploratórios

De acordo com o mencionado, a presente investigação apresenta uma abordagem qualitativa na obtenção dos dados exploratórios e primários. Os dados exploratórios, ou secundários, contêm informação que consiste em objetos de estudo cujas características são codificadas em variáveis. São dados que já foram interpretados e registados, podendo ser obtidos por meio de bancos de dados, artigos, livros, instituições, empresas, e respetivos

documentos. Adicionalmente, os dados exploratórios utilizados para enquadrar uma investigação, já aplicados pelo investigador, também foram alvo de abordagem qualitativa (Hox & Boeije, 2005; Walliman, 2011).

Como os dados são recolhidos e analisados segundo uma abordagem qualitativa, é uma preocupação do investigador que a abordagem seja, simultaneamente, sistemática e “artística”. Contudo, para apresentar as conclusões alcançadas de forma convincente é fundamental que sejam suportadas por bons argumentos, acompanhados por evidências de alta qualidade e uma lógica estruturada (Walliman, 2011). Foi considerada a abordagem mais adequada para estudar variáveis como a experiência do cliente, expectativas e motivações dos mesmos, as estratégias de comunicação digital de serviços e o seu impacto na adesão aos mesmos, por proporcionar detalhes e informações ricas (Barnett *et al.*, 2014). Num primeiro momento, iniciou-se o estudo empírico com a análise documental de documentos oficiais da empresa Sonae Sierra, em simultâneo, com a observação direta e participante.

### **Análise Documental**

Segundo Quivy & Campenhoudt, (1998) análise documental recai sobre as mensagens provenientes de obras literárias, artigos, documentos oficiais, atas de reuniões, entre outros. A recolha de documentos de instituições e organismos privados prende-se com um desafio fundamental de validação dos dados, que consiste no controlo da credibilidade dos documentos e das informações que eles contêm, bem como a sua adequação aos objetivos do trabalho de investigação.

No processo de análise documental, deu-se grande ênfase às análises temáticas e estruturais (Quivy & Campenhoudt, 1998). Sendo uma alternativa às sondagens e inquéritos por questionário, considerou-se o método de recolha mais adequado à investigação, sendo que o teor e qualidade dos documentos disponibilizados pela Sonae Sierra também influenciaram a escolha do método.

As análises temáticas tentam revelar juízos e representações sociais a partir de certos elementos do discurso. Dividem-se em análises categoriais e de avaliação. As primeiras consistem em comparar a frequência de certas características previamente agrupadas em categorias. A hipótese sobre a qual se baseia é que uma característica é mais importante para o

locutor, quanto mais citada for. As segundas, incidem sobre ideias formuladas (Quivy & Campenhoudt, 1998; Bryman, 2012).

As análises estruturais revelam a maneira como os elementos das mensagens estão distribuídos, o que permite perceber aspetos implícitos na mensagem. Dentro das análises estruturais, existem as análises de coocorrência e as análises estruturais propriamente ditas. A análise de coocorrência “examina as associações de temas na sequência da comunicação. Parte-se do princípio de que as co-ocorrências entre temas informam o investigador acerca de estruturas mentais e ideológicas ou acerca de preocupações latentes” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 229).

A análise estrutural propriamente dita tem como objetivo “revelar os princípios que organizam os elementos do discurso, independentemente do próprio conteúdo destes elementos” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.229).

Ao analisar os documentos selecionados para complementar a investigação e leituras prévias, torna-se essencial criar um bom sistema de registo de dados. Neste sentido, optou-se por realizar várias fichas de leitura que incluíam um resumo do que se leu, citações de passagens importantes e notas sobre algumas ideias que surgiram (Carmo & Ferreira, 2008).

Ao dar início à análise dos documentos disponibilizados, sentiu-se necessidade de recorrer a documentos oficiais não publicados, sendo que foi dada uma autorização prévia para que fossem analisados e cujos resultados e conclusões dessa análise fossem apresentados no presente relatório.

Na investigação, a análise documental recai sobre conceitos mencionados nos capítulos teóricos e, neste sentido, foi possível construir uma base para a restante investigação através da revisão de literatura constituída por livros, artigos académicos, relatórios, entre outros. Numa segunda fase, no capítulo IV, foram consultados documentos e relatórios oficiais da Sonae Sierra, como (i) o relatório “Economic, Environmental and Social Report 2020 – Sonae Sierra” (2020b), (ii) o relatório “Consolidated Report and Accounts 2020 – Sonae Sierra” (2020a) e (iii) o *website* da Sonae Sierra (n.d.). Numa terceira fase, e com o principal objetivo de analisar detalhadamente a estratégia de comunicação utilizada para comunicar o robot Pepper no Centro Colombo, foram analisados os seguintes documentos:

- 1) Plano de Comunicação Integrado - Pepper (Sonae Sierra, 2020c)

- 2) Plano de Lançamento – Pepper (Sonae Sierra, 2020d)
- 3) Dados das interações com o robot Pepper (setembro 2020 - dezembro 2020)

Através desta técnica foi possível construir um quadro de categorias ou temas interessantes para a investigação e para conhecer a dinâmica/realidade da Sonae Sierra, departamento de Marketing e equipa de Marketing Digital bem como a cooperação com agências de comunicação.

### **Observação Direta e Participante**

A observação direta permite captar os comportamentos no momento em que eles acontecem, sem mediação de um documento ou testemunho. Ao aplicar outros métodos, como inquéritos por questionários e entrevistas, os acontecimentos ou fenómenos estudados são replicados a partir de declarações dos atores. Ou, no caso da análise documental, os acontecimentos são replicados a partir de vestígios deixados pelas testemunhas diretas ou indiretas (Quivy & Campenhoudt, 1998).

A observação direta imprime no investigador o poder de atentar aos comportamentos, aos efeitos que produzem e aos contextos em que são observados. Ou seja, o objetivo é ter uma perspetiva ampla do contexto onde o investigador se insere, sendo apenas limitado conforme os objetivos e questões da investigação.

Consoante o nível de participação do investigador, a observação pode ser direta ou indireta, participante ou não participante. A observação direta e participante implica que o investigador tente integrar-se o melhor possível, de modo a que consiga observar e compreender a situação, nas perspetivas dos grupos a serem estudados (Walliman, 2011)

Normalmente, a realização de entrevistas, após uma análise documental, é o que mais se utiliza, paralelamente aos métodos de observação. A sua complementaridade permite desenvolver um trabalho de investigação aprofundado e com um grau de validade satisfatório (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Nesta investigação, a observação direta e participante mostrou ser a mais adequada, uma vez que houve acesso ao dia-a-dia da organização através de um estágio curricular de quatro meses. No dito estágio foi possível adquirir algum conhecimento relativamente às estratégias

e ações de marketing digital da organização, permitiu ter um contato direto com os colaboradores da Sonae Sierra e fornecedores externos, tendo acesso às suas perspectivas, e possibilitou alguma envolvimento prévia ao estudo, no projeto Robot Pepper.

### 3.2.2 Dados Primários

Os dados primários são recolhidos em projetos de investigação, cujo propósito é o de atender às necessidades específicas da pesquisa em progresso. Os dados recolhidos são adicionados às matérias já existentes, para que possam ser partilhadas com a comunidade (Hox & Boeije, 2005; Walliman, 2011). Pode incluir transcrições de entrevistas conduzidas pelo investigador, inquéritos por questionário, documentos, dados de investigações publicadas, entre outros (Papachroni & Lochrie, 2015).

Como referido anteriormente, esta investigação apresenta uma abordagem qualitativa na obtenção dos dados exploratórios e primários. Após uma detalhada análise documental e analisada a estratégia de comunicação digital do robot Pepper, para recolha dos dados primários decidiu-se realizar entrevistas semiestruturadas. Nesta fase da investigação é importante sublinhar que:

- a) A presente investigação pretende estudar a relação existente entre as estratégias de comunicação digital e a experiência do cliente;
- b) A presente investigação foca-se na perspectiva da Sonae Sierra e da equipa de marketing digital, não na perspectiva do cliente.

É devido a estes dois pontos que não se escolheu realizar um inquérito por questionário. Considerou-se ser mais rico realizar entrevistas que permitam aos entrevistados explorarem de forma mais alargada a sua opinião e racional por detrás da estratégia de comunicação implementada.

### **Entrevistas**

No âmbito de alguns estudos sociais, as entrevistas qualitativas são uma técnica comumente utilizada na fase de recolha de dados. Tratam-se de técnicas utilizadas na fase

empírica de estudos e investigações sobre questões relacionadas com ambientes organizacionais e profissionais, entre outros (Hopf, 2004).

A realização de entrevistas permite acesso direto e imediato aos dados, sendo, por isso, aplicadas para aprofundar o estudo e complementar outros dados recolhidos de outras técnicas, como por exemplo, a observação direta (Fiorentini & Lorenzato, 2006 *in* Calil, 2017).

Segundo vários autores (Gillham, 2005; Hopf, 2004; Quivy & Campenhoudt, 1998), entrevistas semiestruturadas são uma técnica de recolha de dados importante, devido à flexibilidade da sua estrutura e qualidade dos dados obtidos. Uma entrevista semiestruturada implica que (i) o tipo e estrutura das perguntas sofra um contínuo processo de análise de modo a assegurar que são relevantes para o tema/tópicos; (ii) duração das entrevistas seja semelhante; (iii) as perguntas colocadas ao entrevistado sejam de “resposta aberta”. Quivy & Campenhoudt (1998) confirmam os três pontos anteriores postulando que o entrevistador deve colocar perguntas pensadas sobre determinados temas, ao mesmo tempo que possibilita ao entrevistado um espaço flexível para responder às questões. O entrevistador poderá colocar qualquer outra questão, se necessitar de mais informações sobre um tópico. No entanto, “é essencial que a entrevista decorra de uma forma muito aberta e flexível e que o investigador evite perguntas demasiado numerosas e demasiado precisas” (p.69).

Das primeiras decisões a tomar durante o planeamento das entrevistas prende-se com a amplitude de cada tópico da entrevista, o que tem implicações na distinção entre perguntas. Devem ser colocadas diferentes questões para que durante o processo de entrevista haja oportunidade para surgirem outros subtópicos (Gillham, 2005).

Neste estudo em particular, as entrevistas semiestruturadas correspondem à confirmação e exploração de determinados aspetos que o investigador não compreende na totalidade, ou simplesmente deseja confirmar a sua perspetiva. No entanto, o investigador procura sempre dar espaço e flexibilidade para que o entrevistado passe por outros tópicos que lhe parecem relevantes para o estudo.

Deste modo, com a intenção de aprofundar os conhecimentos adquiridos através da análise documental e da observação direta e participante, de compreender as motivações por detrás do investimento no robot humanoide e a respetiva estratégia de comunicação do serviço, foi entrevistada uma colaboradora da Sonae Sierra que representa o papel de “testemunha

privilegiada” devido à sua função e/ou responsabilidade (Quivy & Campenhoudt, 1998; Gillham, 2005):

- Coordenadora da equipa de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados - Esta entrevista tem como intuito perceber de onde surgiu a ideia de adquirir um robot humanoide e as motivações pelas quais o Pepper foi o robot mais adequado para os centros detidos/geridos pela Sonae Sierra. Além disso, é importante perceber se o Pepper corresponde às expectativas relativamente à sua *performance*.

Para realização desta entrevista, o entrevistado foi contactado via *e-mail* onde foi apresentado o tema e objetivos do trabalho, explicada a importância da colaboração do entrevistado para o estudo em causa, solicitada a autorização para gravar a entrevista e garantido o envio dos resultados finais da investigação, caso fosse esse o desejo. Após aceite o pedido de colaboração, estão reunidas as condições para dar início à fase de entrevistas.

Apesar de se ter planeado realizar a entrevista semiestruturada via *Microsoft Teams*, o entrevistado, mais tarde solicitou que a respetiva entrevista fosse realizada via *e-mail*. Por se considerar que os *inputs* do entrevistado seriam essenciais para compreender a perspetiva da equipa de Marketing Digital relativamente ao papel do Pepper no Centro Colombo, optou-se por adotar a estratégia de “e-interview”, ou seja, enviar as questões já definidas, mas com alguns ajustes, via *e-mail*.

A principal desvantagem das entrevistas estruturadas e realizadas via *e-mail* é a não presença de pistas sociais e espontaneidade, uma variável determinante nos dados recolhidos (Opdenakker, 2006). Por outro lado, uma “e-interview” acompanha-se de uma conveniência máxima para o entrevistado, que pode demorar algum tempo a construir as suas respostas. Permite, por exemplo, que o entrevistado procure vários recursos e fontes de informações que considera pertinentes para as questões colocadas (Bampton & Cowton, 2002).

A mencionada entrevista estruturada foi realizada à Coordenadora de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados da Sonae Sierra, sendo que os conceitos a avaliar estão descritos com maior rigor na Tabela 2. Juntamente com os conceitos é identificada a pergunta da entrevista a que estes se associam, bem como foi adicionada uma coluna com os autores que os defendem, com o intuito de comprovar a validade dos temas e perguntas colocadas na entrevista. O guião da entrevista pode ser analisado no Anexo A.

Parte	Autores e Conceitos
<b>Parte II</b> - Marketing nos Centros Comerciais	(P2 - P3) Serviços líderes e competitivos (Qiu, 2007); Serviços de apoio/atendimento ao cliente (Kursunluoglu, 2014); Tecnologias <i>self-service</i> e robots de serviço (Severinson-Eklundh <i>et al.</i> , 2003)
<b>Parte III</b> - <i>Customer Experience</i>	(P4) <i>Customer experience</i> (Verhoef <i>et al.</i> (2009)  (P5) Ações de marketing e <i>branding</i> de centros comerciais (Howard, 1997; Dennis <i>et al.</i> , 2002); <i>Customer Journey</i> e pontos de contato (Lemon & Verhoef, 2016; Richardson, 2010)  (P6) Características de Serviços (Zeithaml <i>et al.</i> , 1985; Sampson & Froehle, 2006) e Satisfação do cliente <sup>2</sup> (Fournier & Mick, 1999; Qiu, 2007)
<b>Parte IV</b> - Relação dos clientes e reações às novas tecnologias <i>self-service</i>	(P7) Gestão da <i>customer experience</i> (Shah <i>et al.</i> , 2006); Relação com e reações dos clientes às tecnologias <i>self-service</i> (Ofir & Simonson, 2017);  (P8 - P9) Expectativas, percepções, motivações dos clientes <i>versus customer experience</i> (Day, 1977)
<b>Parte V</b> - Estratégias de Comunicação de Serviços em Centros Comerciais	(P10) <i>Mix Comunicacional</i> (Sharma, 2002; Wenxiu, 2015; Agnihotri <i>et al.</i> , 2012)

Tabela 2 – Grelha de Autores e Conceitos aplicados nas entrevistas realizadas

<sup>2</sup> Sobre o tópico "Satisfação do Cliente", não foi feita nenhuma pergunta específica sobre o tópico, por não ser completamente relevante para o estudo. Contudo, considerou-se interessante perceber o que os entrevistados melhorariam no robot Pepper/serviço e de que modo, essas melhorias afetam a satisfação do cliente com o mencionado robot.

## **Análise de Conteúdos**

Segundo Bardin (2010), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos, de descrição do conteúdo das mensagens” (in Seramim & Walter, 2017, p. 242) que enriquece a investigação em curso.

Para Moraes (1999), a “análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum” (in van Egmond, 2017, p.34). A análise de conteúdos tanto pode incluir a objetividade dos números, como a subjetividade da sua interpretação (Moraes, 1999). Segundo Campos (2004 in van Egmond, 2017) isto significa que quando se realiza uma análise de conteúdos deve procurar-se o equilíbrio entre a técnica e a intuição. Isto é, não se deve aplicar uma abordagem excessivamente formal que acabe por prejudicar a criatividade do investigador, nem uma abordagem excessivamente subjetiva.

Estando perante uma análise de conteúdos, serão postos em prática os processos de observação, descrição, análise e interpretação das publicações selecionadas do *Facebook* e *Instagram* do Centro Colombo. Os dados serão obtidos através de uma abordagem qualitativa, ‘procurando captar sentidos implícitos nos conteúdos analisados (Moraes, 1999).

Serão analisados cinco *posts*, três do *Facebook* e dois do *Instagram*, sendo que todos foram publicados em setembro de 2020. A análise destes conteúdos tem como objetivo complementar as informações recolhidas durante a entrevista e análise documental. Foram escolhidas estas duas plataformas por serem as redes sociais onde o Centro Colombo tem uma presença mais consolidada, mas também por irem ao encontro das estratégias de comunicação da empresa Sonae Sierra e respetivos centros comerciais.

### 3.3 Amostra da Investigação

O conjunto de elementos, dos quais é retirada a amostra do estudo, é denominado por população. Como é impossível analisar a população na sua totalidade são aplicadas técnicas de amostragem que reduzem o número de elementos. A partir da amostra é possível fazer inferências face à população ou generalizações em relação às teorias existentes (Yin, 2003).

A amostragem não probabilística é normalmente associada a investigações qualitativas e estudos de caso, na medida que os estudos de caso pretendem focar-se em amostras mais pequenas. O objetivo passa por analisar de forma aprofundada um fenómeno real, e não por fazer inferências estatísticas em relação à população (Taherdoost, 2016).

No caso específico do presente estudo, a amostra foi selecionada através de técnicas não probabilísticas, do tipo intencional ou por julgamento (Taherdoost, 2016). Considera-se que a amostra foi considerada deliberadamente por poder proporcionar informação extremamente relevante para a investigação. Para obter os dados necessários para responder à problemática da investigação foram selecionados:

- dois documentos da Sonae Sierra sobre o Plano de Comunicação Integrado do Pepper (2020c), Plano de Lançamento – Pepper (2020d), por se tratarem dos documentos disponibilizados pela organização com mais informação sobre o tema;
- publicações nas plataformas sociais do Centro Colombo realizadas sobre o robot Pepper no mês de setembro de 2020, que correspondem à semana do seu lançamento;
- dados de interações com o robot Pepper entre setembro 2020 e dezembro do mesmo ano, por se considerar a altura que o serviço teve maior destaque no Centro Colombo;
- uma colaboradora da Sonae Sierra, a Coordenadora de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados, para a realização de uma entrevista, de modo a que o investigador tivesse acesso a *inputs* essenciais para compreender a perspetiva da equipa de Marketing Digital relativamente ao papel do Pepper no Centro Colombo.

### 3.4 Limitações da Investigação

Aquando o desenvolvimento do estudo surgiram algumas limitações que podem ser relevantes mencionar, de modo a constituírem sugestões de melhoria para futuras investigações.

A primeira limitação prende-se com a amostra selecionada e o intervalo de tempo em que a investigação foi realizada. A amostra do estudo foi recolhida com base em técnicas de amostragem não probabilísticas, do tipo intencional ou por julgamento. A principal limitação deste tipo de amostragem é que é propensa ao enviesamento do investigador, devido ao fato de serem feitas suposições subjetivas, através do julgamento, sobre o que será benéfico para a investigação. Relativamente ao horizonte temporal da investigação, o Pepper foi lançado no Centro Colombo em setembro de 2020, havendo ações de comunicação sobre o mesmo até outubro de 2020. O presente estudo não acompanhou diretamente este período de tempo, sendo que é baseado numa análise posterior. Neste sentido, não foi possível acompanhar o plano de comunicação em tempo real, sendo que se poderá ter perdido alguns detalhes em termos de contexto e discussão de criação de conteúdos.

Complementando a primeira limitação, existiram conteúdos que não foi possível analisar, como as histórias publicadas no *Instagram*, quer pelo próprio Centro Colombo, quer por *influencers*, líderes de opinião e personalidades.

Considerou-se interessante analisar comentários e dados de interação (e.g. gostos, partilhas, etc.) nas redes sociais, como o *Facebook* e *Instagram*. Relativamente ao *Instagram*, percebeu-se que seria uma plataforma com maior *engagement* por parte dos seguidores, por ser um espaço muito popular no mundo digital e que permite uma interação mais ágil que o *Facebook*. Contudo, o *feedback* recolhido acabou por ser muito limitado.

Por fim, para evitar criar um ponto de contágio foi necessário restringir ao máximo a utilização do ecrã *touch* do Pepper, limitar a sua mobilidade/navegação no centro e a sua disponibilização noutras áreas. O ecrã *touch*, por exemplo, é fundamental para a realização de algumas atividades de lazer, como jogar com o robot. Apesar de ser uma medida de segurança necessária, acaba por influenciar os números e resultados das interações. Adicionalmente, no fim de dezembro de 2020 o robot Pepper avariou-se, sendo que impactou diretamente os dados das interações recolhidos, uma vez que foi retirado do centro comercial para ser arranjado.

### 3.5 Questões de Investigação

Para ir ao encontro da pergunta de partida e dos objetivos definidos para este estudo, constroem-se várias questões de investigação ou asserções que possam ser validadas ou refutadas. O trabalho seguinte passa pela testagem das questões definidas e confrontá-las com os dados recolhidos, de modo a que permaneçam apenas os dados mais pertinentes para o estudo (Quivy & Campenhoudt, 1998; Walliman, 2011).

A temática desta investigação prende-se com os conceitos de experiência do cliente, expectativas e motivações dos mesmos, estratégias de comunicação digital de serviços e o seu impacto na adesão aos mesmos. Indo ao encontro da pergunta de partida e dos objetivos definidos para a investigação, foram construídas quatro questões de investigação:

**Questão de investigação 1 (Q1):** A estratégia de comunicação digital do robot Pepper influencia positivamente as expectativas dos clientes face ao novo serviço do Centro Colombo?

**Questão de investigação 2 (Q2):** A estratégia de comunicação digital do robot Pepper influencia positivamente as motivações e objetivos de visita dos clientes ao Centro Colombo?

**Questão de investigação 3 (Q3):** A estratégia de comunicação digital do robot Pepper influencia positivamente as intenções de uso do novo serviço?

**Questão de investigação 4 (Q4):** Em que medida a experiência do cliente no Centro Colombo, promovida pelo robot Pepper, é positiva?

## Capítulo IV – Estudo de Caso: Robot Pepper da Sonae Sierra

Este capítulo tem como objetivo descrever o presente estudo de caso que assenta num estágio curricular na empresa Sonae Sierra. Primeiramente serão explicadas as atividades desenvolvidas aquando a realização do estágio na equipa de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados. Segue-se a apresentação da empresa Sonae Sierra e do robot, sendo importante relembrar o contexto da ativação e alocação do Pepper no Centro Colombo. Por fim, serão expostos, analisados e discutidos os dados recolhidos através da análise documental, análise de entrevistas e observação direta e participante, ao mesmo tempo que é executado um cruzamento com a informação obtida na parte teórica da investigação.

### 4.1. Memória descritiva do estágio

Esta investigação tem por base um estágio curricular realizado na empresa Sonae Sierra durante 4 meses, tendo início no dia 1 de outubro de 2020 e finalizado a 28 de fevereiro de 2021. Tendo a totalidade da duração do estágio coincido com a obrigatoriedade de teletrabalho, imposta pelo Governo português, terá sido uma experiência a partir de casa, tendo a comunicação com a empresa sido feita através da *Internet*. A oportunidade de estagiar numa empresa portuguesa de prestígio proporcionou um contato direto e participativo com a organização e colaboradores que se revelou muito pertinente para a investigação criada.

Durante os 4 meses de estágio, estive inserida na equipa de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados cuja missão passa por desenvolver novos serviços *online*, bem como atentar à manutenção e crescimento dos *websites* dos centros comerciais geridos pela empresa, aplicações móveis e serviços com componentes de *e-commerce*. A equipa é composta por quatro membros, contando comigo. sendo que reportava diretamente à coordenadora desta equipa. Assim, as atividades realizadas, juntamente com os colegas de equipa, passavam por dar suporte técnico às equipas de Marketing de Portugal, Espanha, Itália, Roménia, Alemanha e outros países com centros comerciais geridos e/ou adquiridos pela Sonae Sierra. Passo a enumerar algumas das atividades e descrevê-las seguidamente:

## **Participação nas reuniões de status com a equipa e fornecedores**

Sendo uma instituição de grande dimensão e estando, como mencionei, sempre em teletrabalho, a comunicação interna, mais do que nunca essencial uma vez não existir a possibilidade de comunicação presencial, era realizada via *Microsoft Teams* e via *email*. Também para fazer face aos desafios que surgiam à medida que eram implementados novos projetos a equipa de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados reunia-se de quinze em quinze dias, às quartas-feiras numa reunião de status geral. Este era um espaço para esclarecer dúvidas, para passar algum *feedback*, preparar comentários para reuniões de acompanhamento com fornecedores de desenvolvimentos técnicos. Também era um espaço de convívio, *brainstorming* e onde eram passadas informações relativamente a futuros projetos ou passos a seguir. Todos os membros da equipa podiam dar o seu contributo. Como membro desta equipa, participei nestas reuniões inicialmente para obter algum contexto relativamente aos projetos em desenvolvimento e futuros projetos, passando numa fase posterior a informar a equipa sobre erros ou *bugs* encontrados em fases de testes dos desenvolvimentos aplicados nos *websites* dos centros comerciais.

## **Participação na finalização do *Website* do centro comercial ÁreaSur em Espanha**

Ao chegar à equipa, um dos projetos em fase de conclusão era o redesign do *website* do centro comercial ÁreaSur em Espanha. O *website* antigo tinha uma estrutura e aparência muito diferente dos *websites* de outros centros comerciais geridos pela Sonae Sierra. De modo a obter uma imagem coletiva mais homogénea, foi aplicada a estrutura e design do Centro Colombo, por exemplo. A minha responsabilidade passou por atualizar os *backoffices* da Sonae Sierra com a informação relativamente a lojas, horários, localizações e outras informações sobre o ÁreaSur, para que o novo *website* conseguisse ter acesso aos mesmos conteúdos. Numa fase posterior, realizei testes a algumas componentes do novo *website* implementadas pelos fornecedores técnicos (e.g. testes ao mapa interativo do centro).

## **Preparação da apresentação do Robot Pepper no *WeShare***

Sendo o Robot Pepper uma novidade dentro e fora da empresa, e tendo sido uma inovação implementada pela equipa de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados, fomos convidados a apresentar o Pepper no *WeShare*, marcado para janeiro de 2021. O *WeShare* é uma conferência interna cujo objetivo é atualizar e comunicar a todos os colaboradores da Sonae Sierra espalhados pelo mundo, algumas das novidades e projetos de diferentes departamentos/áreas. A minha responsabilidade passou por construir a apresentação que seria utilizada no dia da conferência. A estrutura foi pensada juntamente com a coordenadora da equipa, sendo que surgiu a ideia de mostrar, num vídeo, exatamente o que o Pepper conseguia fazer. Assim, decidimos que iríamos começar a apresentação com o Pepper a cumprimentar a audiência em diferentes línguas. Deste modo, também foi importante criar um diálogo que podíamos utilizar para interagir com o Pepper, transformando o momento numa introdução que capta, imediatamente, a atenção da audiência e expõe, de forma muito dinâmica, o funcionamento do robot. A preparação para a conferência passou também pela análise do conteúdo no *backoffice* do Pepper (procura por conteúdo e informações em falta ou incorretas), bem como foi essencial consolidar alguns dados relativos às interações dos visitantes e clientes do Colombo com o Pepper.

A conferência *WeShare* acabou por ser cancelada devido ao mau funcionamento do Pepper, tendo sido necessário proceder ao processo de troca com os fornecedores *SoftBank Robotics*.

## **Atualização dos conteúdos inseridos no *software* e *backoffice* do Pepper**

Aquando a preparação da apresentação do robot Pepper na conferência *WeShare*, uma das minhas principais tarefas passou por atualizar os conteúdos que tinham sido inseridos no *backoffice online*. Nomeadamente, os diálogos em inglês necessitavam de algumas atualizações. Deste modo, dediquei algum tempo a inserir novos conteúdos que considereei essenciais e divertidos, facilitando a interação entre cliente-robot. Os conteúdos inseridos podem ser classificados nas seguintes categorias: Lojas, Restaurantes, Localizações, Recomendações, entre outros. O menu inicial, na versão inglesa, também foi transformado para que ficasse mais adequado às necessidades dos turistas do Centro Colombo. Em novembro de

2020, o irmão gémeo do Pepper foi apresentado no centro comercial NorteShopping, tendo sido importante atualizar e adaptar alguns dos conteúdos mais relevantes a este centro.

### **Participação no desenvolvimento da *Mobile App* GranCasa e Plaza Mayor**

Desde o início de 2021 que o foco do meu estágio se centrou no desenvolvimento das aplicações móveis para dois centros comerciais espanhóis: GranCasa e Plaza Mayor. Em Portugal, haviam cinco centros com aplicações móveis, na medida que já existia um design e estrutura definidos, bem como os conteúdos e *features* a incluir. À semelhança dos *websites*, a Sonae Sierra procura, com as suas novas soluções digitais estabelecer alguma homogeneidade na apresentação de todos os seus centros ao público. Trabalhámos com fornecedores técnicos e programadores, sendo importante garantir que a informação que a *app* vai buscar aos *websites* estava correta e que se mantinha relevante. Alguns detalhes em termos de estrutura, design, UI e UX foram repensados, principalmente pelas necessidades sublinhadas pelas equipas de marketing de cada centro comercial, respetivamente. Sendo Espanha um país com um número de centros comerciais concorrentes muito maior, quando comparado com Portugal, foi importante incluir algumas orientações e conhecimentos dos assistentes de marketing, tendo ocorrido várias reuniões via *Microsoft Teams* e comunicação de *insights* via *email*. Também foi necessário traduzir para espanhol um conjunto de *tokens* (frases e descrições *call-to-action*) para incluir na aplicação.

No fim do meu estágio a aplicação do Plaza Mayor tinha sido enviada para análise das *App Stores*, tanto no sistema *IOS* como *Android*. A *app* do GranCasa terá tido um atraso devido a algumas correções pedidas pela equipa de marketing do próprio centro, tendo o design apresentado sido considerado como “pouco funcional”. Ao ser analisado o *benchmark* enviado pela equipa espanhola, os valores e o propósito da *app* tiveram de ser repensados para incluir aspetos que a tornavam muito mais funcional e com uma estética “mais simples”. A decisão da equipa do GranCasa foi respeitada e as alterações foram realizadas.

Adicionalmente, realizei um manual de utilização das aplicações móveis. Este manual incluía as principais orientações para o bom funcionamento das *mobile apps*, de modo a que todos os conteúdos a incluir nas *apps* sejam configurados corretamente no *backoffice* (*WordPress*) pelas equipas de marketing de cada centro comercial Sonae Sierra.

As atividades que fui desenvolvendo ao longo do estágio permitiram um maior envolvimento com a organização e um conhecimento, inicialmente, muito abrangente, mas numa segunda fase mais aprofundado, sobre as dinâmicas dentro da própria equipa de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados, dinâmicas entre as várias equipas e a cocriação dos diversos projetos, bem como entre equipa e fornecedores externos. Quando discuti com a minha coordenadora possíveis temas para o presente relatório, o robot Pepper foi o projeto que mais interesse despertou, tornando-se bastante pertinente estudar a sua comunicação ao público no mundo digital, sendo esta uma ferramenta poderosa para alterar os hábitos de consumo dos clientes.

O Pepper acaba por ser um projeto altamente tecnológico e inovador em Portugal e, uma vez que a Sonae Sierra procura investir em serviços e novas soluções para oferecer a melhor experiência possível aos seus clientes, fez todo o sentido debruçar-me sobre como um robot humanoide e a sua apresentação aos clientes, pode acrescentar valor à experiência vivida no centro comercial. Considero importante perceber qual o impacto do Pepper no centro comercial, especificamente a nível de interações com os clientes, de modo a conseguir ajudar a organização a potencializar este serviço.

Assim, concluo que todas as atividades desempenhadas na Sonae Sierra permitiram um alinhamento do meu estudo e possibilitaram uma melhor compreensão e visão do trabalho realizado. A oportunidade de presenciar a dinâmica organizacional (ainda que em teletrabalho), através da observação e participação direta é uma mais valia, não podendo negligenciar a sua relevância para a recolha e análise dos dados da presente investigação.

#### 4.2. A Organização: Sonae Sierra

A Sonae Sierra, S.G.P.S, S.A., fundada em 1989, tem a sua sede na Maia, Portugal e a sua atividade passa por desenvolver, gerir e fornecer serviços de investimento em ativos no setor retalhista. É detida em 80% pela Sonae, S.G.P.S. (Portugal), e em 20% pela Grosvenor Group Limited (Reino Unido). Presente em múltiplas geografias como Europa, América do Sul, Norte de África e Ásia, é proprietária de 27 centros comerciais com um valor no mercado livre de cerca de €7 mil milhões de euros. Responsável por 124 ativos imobiliários detidos, geridos e/ou comercializados, 5 projetos em desenvolvimento e responsável pela gestão de 12

veículos de investimento, sendo que o seu objetivo passa por criar valor partilhado para ambos, o negócio e a sociedade (Sonae Sierra, n.d.).

África	América	Ásia	Europa	
Argélia	Colômbia	Azerbaijão	Áustria	Polónia
Angola	Brasil	China	Bulgária	Portugal
Líbia	Perú		Bélgica	Roménia
Moçambique			República Checa	Rússia
Senegal			Croácia	Sérvia
Tunísia			Chipre	Eslováquia
			Estónia	Eslovénia
			Alemanha	Espanha
			Grécia	Turquia
			Itália	Ucrânia

Tabela 3 - Países de atividade da Sonae Sierra (adaptado do website da Sonae Sierra)

Ao serem identificadas as oportunidades de mercado, são criadas parcerias de confiança com investidores imobiliários de longo prazo. A experiência da Sonae Sierra no setor e o seu *know-how* são partilhados com os clientes respondendo aos seus interesses e necessidades, tendo acesso a uma equipa com capacidade de oferecer serviços que abrangem todo o ciclo de vida do ativo. Estes serviços são o que a empresa denomina como “Serviços de imobiliário de A a Z”, que incluem (Sonae Sierra, n.d.):

1. Promoção imobiliária
  - a. Pré-promoção imobiliária
  - b. Gestão e promoção imobiliária
  - c. Design de arquitetura
  - d. Design de engenharia
2. Gestão de centros comerciais
  - a. Operações
  - b. Comercialização e *mall activation*
  - c. Marketing
3. Gestão de Investimento
  - a. Gestão de ativos
  - b. Gestão de fundos
4. Sustentabilidade

O modelo de negócio da Sonae Sierra engloba quatro grandes pilares: investimento, gestão, desenvolvimentos e o último, gestão de propriedades e desenvolvimento de serviços. Estes quatro pilares são transversais a uma relação próxima com os clientes e investidores, através da partilha de conhecimentos e experiências e através de um compromisso inquebrável com o conceito de inovação. E assim surge a vantagem competitiva da organização face aos seus concorrentes. Adicionalmente, a empresa gera vários benefícios económicos para as comunidades locais, desde a criação de postos de trabalho, integração de pequenos negócios nos seus espaços comerciais e investimento em iniciativas que melhoram o bem-estar das comunidades. Em troca, e beneficiando do que a comunidade oferece, a reputação dos centros comerciais aumenta, bem como o número de visitantes (Sonae Sierra, 2020a).

Nos últimos 30 anos a Sonae Sierra manteve o seu foco no desenvolvimento e gestão de centros comerciais por toda a Europa. No entanto, o mercado europeu exhibe uma forte presença de concorrentes, para além da forte penetração do *e-commerce*, potencializado pela pandemia Covid-19, restringindo as oportunidades de expansão. Neste sentido, o futuro da organização passa por “*upsizing* dos principais retalhistas e criação de *flagships* icónicos, atraindo lojistas menos expostos ao *e-commerce* (por exemplo, restaurantes modernos, cinemas com novas experiências, hospitais), criando conceitos de retalho inovadores e desenvolvendo uma oferta omnicanal” (Sonae Sierra, 2020a, p.16).

Alavancada pela Agenda “EU Green” da União Europeia, a sustentabilidade, perspetivada como pilar essencial do modelo de negócio, passou a ter uma maior ênfase nos negócios e nas estratégias apresentadas aos clientes - “os investidores reconhecem a necessidade de desenvolver parcerias com prestadores de serviços com histórico comprovado em sustentabilidade” (Sonae Sierra, 2020a, p.16). Desta forma, foi importante redefinir as orientações estratégicas para o próximo período de vida da Sonae Sierra:

1. Focar o portefólio em ativos essenciais e adaptá-los às atuais tendências de mercado, simultaneamente criando ofertas com experiências omnicanal;
2. Desenvolver espaços urbanos integrados nos espaços retalhistas, em resposta às novas tendências e modos de vida na cidade;
3. Procurar criar parcerias com investidores para expandir atividades retalhistas e não retalhistas;

4. Alavancar o *know-how* no setor imobiliário, mas também no âmbito da sustentabilidade, focados em disponibilizar serviços aos clientes que defendem valores e agendas sustentáveis.

Relativamente ao portefólio de ativos ou *investment portfolio*, 2020 foi um ano desafiante para a Sonae Sierra e para os seus centros comerciais. Devido ao *lockdown* resultante da Covid-19, os centros comerciais encontraram-se temporariamente encerrados. Esta medida sem antecedentes, levantou algumas questões relativamente à sobrevivência destes espaços e às mudanças nos hábitos de consumo da sociedade.

É importante manter contato constante com os tenentes e atentar às suas necessidades, tendo sido criada uma parceria com a DOTT, um *marketplace online*, traduzindo-se numa nova solução *online* para as lojas comercializarem os seus produtos. Com estas novas soluções, a empresa procura alcançar o seu objetivo de integrar uma oferta omnicanal em resposta à procura *online* e física (Sonae Sierra, 2020b).

“Os principais stakeholders do nosso ecossistema são, obviamente, os nossos visitantes” (Sonae Sierra, 2020b, p.30), e no sentido de assegurar a sua segurança e bem-estar, a organização desenvolveu um conjunto de iniciativas flexíveis ao novo percurso dos clientes nos centros comerciais. Dos novos *touchpoints*, aos pontos de recolha, a Sonae Sierra criou o serviço “NaFila”, um serviço desenhado para monitorizar os pontos de acesso aos centros comerciais e às suas lojas preferidas, onde está incluído o “Sistema de Controlo de Tráfego” ou “Planeie a sua visita” apresentado aos visitantes nos *websites*, potenciando uma visita completa e segura. Com ambos é possível controlar a lotação dos centros comerciais. Por um lado, permite aos clientes verificar as alturas com maior movimento e, por outro, planejar a sua visita (Sonae Sierra, 2020b).

Para clientes que gostam da eficiência de comprar *online* e são adeptos do *pick and collect*, foi criado o serviço “Drive-in”. A partir do *website* o cliente pode verificar as lojas aderentes ao novo serviço, realizar a sua compra e recolher no parque de estacionamento do *shopping*. E tendo como mote a inovação, a Sonae Sierra apostou na inteligência artificial e lançou o “Pepper”, o primeiro robot a acolher, guiar e a entreter os visitantes dos centros comerciais (Sonae Sierra, 2020b).

Para além das inovações futuristas, ocorreram várias expansões/renovações de diversas áreas: restauração (e.g. CookBook no NorteShopping), lojas (e.g. Galleria no NorteShopping) e espaços públicos (e.g. Max Center em Bilbao) (Sonae Sierra, 2020b).

Ao nível de *performance*, a Sonae Sierra procura manter-se atenta aos níveis de ocupação dos seus centros. Os tenentes e as suas lojas/negócios correspondem a uma categoria de *stakeholders* essenciais, uma vez que, determinada marca, loja ou grupo, num centro comercial, pode atrair outros diversos negócios com potencial para se juntarem ao *tenant mix*. Um centro comercial traduz-se numa montra privilegiada, que dá a conhecer novos negócios a um público bastante heterogéneo, sendo sempre um desafio encontrar as melhores lojas e modelos de negócio a “apresentar” nesta montra. Adicionalmente, a pandemia Covid-19 gerou mais um grande desafio para a empresa que, no período 2019-2020, sofreu uma diminuição generalizada da taxa de ocupação dos centros comerciais (Sonae Sierra, 2020b).

#### 4.3. O Robot Pepper

Para a Sonae Sierra as experiências proporcionadas aos clientes dos seus centros assumem um pilar fundamental da sua missão, valores e objetivos estratégicos. Da ambição de oferecer a melhor experiência possível, surge a ideia do robot Pepper (Figura 1).

O robot humanoide Pepper foi lançado pela empresa SoftBank Robotics em junho de 2014, com o propósito de se tornar no próximo assistente dos humanos. Trata-se de um robot humanoide capaz de perceber e reagir às principais emoções humanas, analisando expressões e tons vocais utilizando os mais recentes avanços na área do reconhecimento de voz. No Japão, é um robot que pode ser adquirido por qualquer indivíduo, ao contrário que na Europa é unicamente disponibilizado a organizações. Para além da Sonae Sierra, algumas das empresas, como a Nestlé, Renault, Carrefour, Costa, etc., decidiram investir no robot Pepper (Humanizing Technologies, 2017).

O Centro Comercial Colombo, em Lisboa, fez história ao tornar-se o primeiro centro comercial em Portugal a adotar um robot humanoide. Este robot tem como objetivo potenciar a *customer experience* e promover as ofertas dos lojistas e serviços, encontrando-se alocado junto do Balcão de Informação, prestando auxílio no Atendimento/Apoio ao Cliente.

Nos últimos anos, e com o aumento de propriedades retalhistas e derivados (mercados ou “food markets”), é importante que, enquanto organização, a Sonae Sierra tenha uma maior capacidade de adaptação e flexibilidade nos diversos canais digitais. Apenas desta forma será possível corresponder às necessidades dos clientes e da própria marca dos centros comerciais.

Criar conceitos retalhistas inovadores é outro dos pilares da empresa, acompanhado pela perspectiva que os centros comerciais são muito mais que locais de consumo. São espaços repletos de experiências e com vários propósitos. Espaços que respondem aos desejos e objetivos dos clientes, mas que também respondem às necessidades sociais (Sonae Sierra, 2020b). A aquisição do robot humanoide Pepper vai ao encontro do desejo de criar conceitos retalhistas mais inovadores. O Pepper ajuda a redefinir as *customer experiences* oferecidas no setor do retalho.

O principal objetivo do robot é comunicar e interagir com os clientes dos centros comerciais. Os seus vários sensores permitem a sua deslocação livre, conseguindo evitar obstáculos, identificar sons e até carregar a bateria sozinho (Humanizing Technologies, 2017).

Não são necessários teclados, ratos ou ecrãs para interagir com o Pepper, basta tocar-lhe, chamá-lo ou aproximar-se do mesmo. O robot comunica por voz e gestos, duas das formas mais intuitivas da comunicação humana (Humanizing Technologies, 2017).

Algumas das suas características são:

- tem 120 cm de altura e 28kg;
- a sua bateria dura 12 horas se utilizado continuamente;
- tem 1 câmara 3D que deteta humanos e os seus movimentos (alcance de 3 metros) (Humanizing Technologies, 2017).

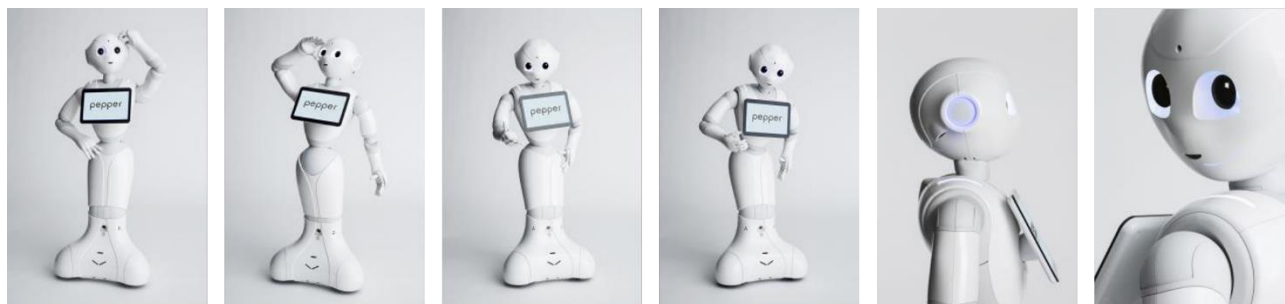


Figura 1 - Robot Pepper (Images © SoftBank Robotics)

O maior desafio prende-se com a capacidade de integrar novas tecnologias na sociedade em geral, e que sejam aceites no quotidiano dos indivíduos. Neste sentido, o papel do design dos robots humanoides é essencial. O Pepper tem uma figura simples e fluída, sem grandes parafusos visíveis (ao contrário dos robots industriais). As suas mãos foram desenhadas para serem semelhantes às de um humano, tendo cinco dedos com “impressões digitais” para melhorar a aderência. Os seus movimentos não são sonoros e as suas três rodas (que juntas formam um triângulo) permitem que se mova em qualquer direção sem grande problema. Este design é importante pois a estética industrial não existe no robot Pepper, facilitando uma interação emocional com o cliente. Também é importante que o *hardware* seja seguro, sendo o robot constituído por borrachas que cobrem os locais mais “sensíveis” do Pepper (por exemplo, ligações entre membros superiores) (Humanizing Technologies, 2017).

O ecrã *touch* instalado no seu corpo permite a partilha de informações adicionais, enriquecendo a interação entre o cliente e o Pepper. Através do seu *backoffice*, as equipas dos centros comerciais podem gravar na base de dados, as questões mais colocadas e respetivas respostas, indicações e orientações, promoções, etc. Atualmente, no Centro Colombo, o Pepper consegue comunicar em português e inglês. Contudo, nem sempre o robot consegue perceber ou ouvir o que se diz, podendo responder de forma errada.

A arquitetura do sistema robot Pepper foi resumida na Figura 2, pelos autores do Projeto MuMMER – projeto que consistia em avaliar a interação humano-robot em locais públicos (Foster *et al*, 2016).

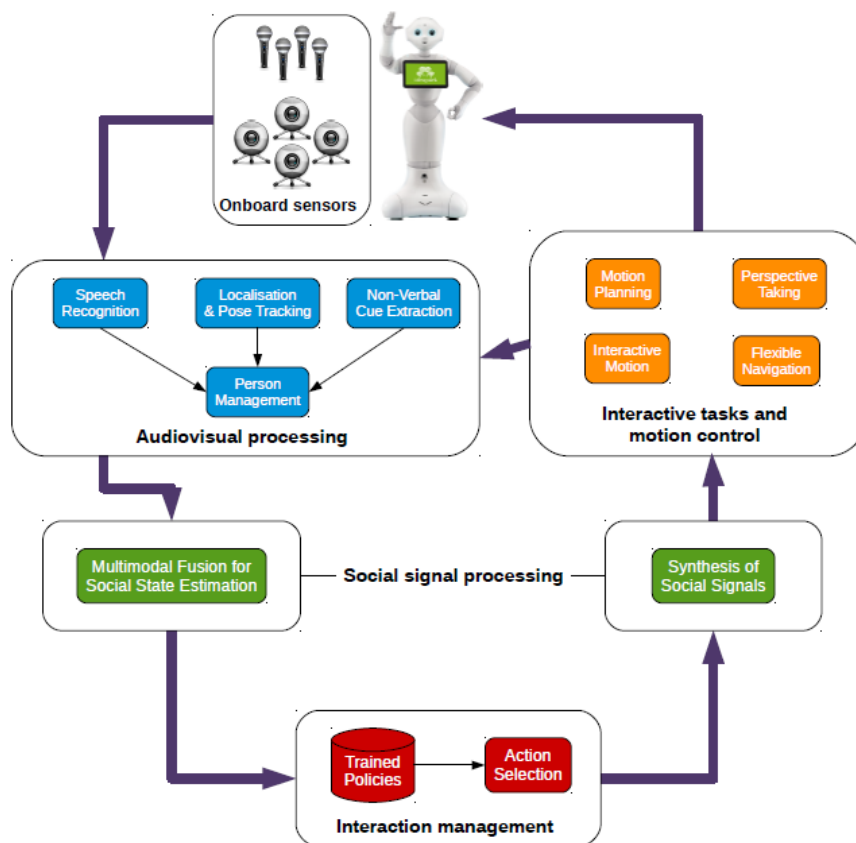


Figura 2 - Arquitetura técnica do sistema do robot Pepper no projeto MuMMER (Fonte: Foster et al., 2016)

Robots como o Pepper são o meio mais recente e inovador de atrair clientes aos centros comerciais e lojas. São uma ferramenta fácil e divertida para orientar clientes, uma forma interativa de promover produtos e serviços, bem como o seu caráter gentil facilita a criação de um ambiente agradável.

No seu estudo, Niemelä *et al.* (2017) concluíram que os clientes desejavam que o robot Pepper fosse considerado um serviço do centro comercial, e não apenas um brinquedo ou mascote. Algumas das expectativas, preocupações e critérios de sucesso por parte dos diferentes atores nos centros comerciais, foram resumidas na Tabela 4.

	Management	Retailers	Consumers
Expectations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welcoming customers</li> <li>• Giving guidance</li> <li>• Hosting events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welcoming customers and promoting products</li> <li>• Helping workers in simple tasks</li> <li>• Entertaining esp. children</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giving guidance</li> <li>• Providing information and special discounts</li> <li>• Entertaining and keeping company</li> </ul>
Concerns	<ul style="list-style-type: none"> <li>• What if Pepper gets broken or stolen?</li> <li>• Some customers may be scared or become too attached to Pepper</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Need to guard Pepper</li> <li>• Noisy environment</li> <li>• Customers need to be served without disturbance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Who is responsible if something bad happens?</li> <li>• Usage problems due to technical limitations</li> <li>• No proper role for Pepper</li> </ul>
Success criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of customers in the mall</li> <li>• Customer satisfaction</li> <li>• Media hits and positive visibility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of customers in the store</li> <li>• Customer satisfaction</li> <li>• Increase in sales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive mall experience</li> <li>• Received information and guidance</li> <li>• Willingness to meet the robot again</li> </ul>

Tabela 4 - *Resumo das expectativas, preocupações e critérios de sucesso por parte dos diferentes atores nos centros comerciais (Fonte: Niemelä et al., 2017)*

E com base nos resultados da mesma investigação, um robot de serviço humanoide e socialmente interativo, como o Pepper, pode assumir um papel positivo nos centros comerciais. O robot foi visto pelos participantes do estudo como sendo complementar ao serviço de Apoio ao Cliente, ou como um “ajudante” ao *staff* do centro - “a utilidade do robot é importante, mas quando o efeito de ser novidade desaparece, a interação social elaborada e envolvente acrescenta um valor agregado à interação com o robot” (Niemelä *et al.*, 2017, p. 228). Se o robot não for alocado a serviços valorizados pelos clientes, como a orientação no *shopping*, pode tornar-se numa aquisição aborrecida.

#### 4.4. Enquadramento da alocação do robot Pepper no Centro Colombo

É estimado que a pandemia Covid-19 reduza a taxa de crescimento do PIB em 10%, no caso de Portugal, Grécia e Espanha. Os índices chineses são representativos desta redução, uma vez que, nos primeiros dois meses de 2020, cerca de cinco milhões de chineses perderam o seu emprego e as vendas retalhistas diminuíram 20% (Fernandes, 2020).

A maioria das empresas retalhistas procura oferecer um serviço de excelência, de modo a manter os clientes existentes e atrair novos. Mas fazê-lo em tempos de grande incerteza e recessão é complexo (Tarki, Levy, & Weiss, 2020). Em estudos recentes, já é abordado o impacto da pandemia no *e-commerce*: segundo Bhatti *et al.* (2020), 52% dos consumidores evitam lugares com muitas pessoas, preferindo manter o distanciamento social e fazer as suas compras a partir de casa. Hoje, e ainda com uma realidade mundial adaptada, vacinada e mais protegida contra o vírus, as compras *online* são tendência. Assim, surge ainda mais a necessidade de proporcionar aos clientes uma experiência mais conveniente nos centros comerciais. A resposta a esta nova necessidade passa por criar serviços que facilitem a *shopping trip* dos consumidores. Como mencionado anteriormente neste capítulo, a Sonae Sierra repensou muitos dos seus serviços, adicionando ao seu portfólio um conjunto de iniciativas flexíveis ao novo percurso dos clientes nos centros comerciais, nomeadamente o robot Pepper. Para além de ser uma novidade, tem como objetivo complementar a experiência física oferecida pelo centro comercial.

O robot Pepper foi implementado pela equipa de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados, em setembro de 2020 que, no contexto português, corresponde a um período de situação de contingência, em que as medidas de prevenção face à Covid-19 tornaram-se mais restritas. Os centros comerciais tinham horários reduzidos, bem como um limite de ocupação máxima, incluindo do centro comercial e as suas respetivas lojas.

## 4.5. Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo pretende-se apresentar os dados obtidos através: (i) da análise a dois documentos proporcionados pela Sonae Sierra; (ii) da análise da entrevista à Coordenadora da equipa de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados; (iii) da análise de conteúdos das redes sociais do Centro Colombo; (iv) breve análise dos dados de interação com o robot Pepper. De seguida, será realizada a interpretação dos dados, tentando responder às questões de investigação delineadas pelo investigador.

### 4.5.1. Análise Documental

Como referido anteriormente, realizou-se uma análise a dois documentos - Plano de Comunicação Integrado - Pepper (Sonae Sierra, 2020c) e Plano de Lançamento – Pepper (Sonae Sierra, 2020d) - com o principal objetivo de sublinhar as principais ações na estratégia de comunicação digital do robot Pepper no Centro Colombo. O modelo de análise foi construído com base no modelo dos “5Ws - Who (says) What (to) Whom (in) Which Channel (with) What Effect” de Harold Lasswell (1948). Como explicado anteriormente nos capítulos teóricos, este modelo divide o processo de comunicação em cinco partes, permitindo o estudo aprofundado de cada uma.

Ambos os documentos foram disponibilizados pela Coordenadora de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados da Sonae Sierra. Foi realizada uma análise preliminar através do programa *Quirkos*, que permite sublinhar e realçar, através de diferentes códigos de cor, citações, frases, detalhes, etc., considerados importantes. Cada código de cor estava associado a uma categoria/subcategoria, também criada pelo investigador. Inicialmente, decidiu-se ter apenas cinco categorias: (i) Objetivos – quais os principais objetivos a alcançar através do plano de comunicação digital do Pepper; (ii) Tipos de Conteúdos - quais os tipos e formatos de conteúdos planeados; (iii) *Influencers*/Personalidades/Líderes de Opinião/Especialistas – quais *influencers*, líderes de opinião, especialistas na área e/ou personalidades foram identificados no plano de comunicação do Pepper; (iv) Redes Sociais – quais as redes sociais utilizadas para a comunicação do Pepper; (v) Épocas Especiais – quais as épocas "altas" de consumo para comunicar o Pepper.

Após a primeira ronda, foram criadas mais categorias e repetida a análise aos documentos selecionados. No total foram criadas nove categorias que correspondem a temas e subtemas identificados no plano de comunicação do robot de serviço, e que seguem o postulado na revisão de literatura da presente investigação. Segue-se a explicação das categorias adicionais: (vi) Referências e *Feedback* – permite identificar em que momentos o público-alvo pode cocriar, juntamente com a organização, a comunicação do Pepper; (vii) Criatividade – pretende identificar quais os tipos de estratégias de comunicação criativas o plano de ação segue; (viii) Experiência do Cliente – pretende analisar em que momentos se pretende incentivar à interação com o robot Pepper, bem como, se incentiva à visita ao *shopping*; (ix) Sentimentos – permite analisar quais os principais sentimentos a transmitir/alcançar através dos conteúdos produzidos.

CRITÉRIOS	AUTORES	CATEGORIAS
Comunicar os valores da marca.	Doyle 1994 <i>in</i> Warnaby <i>et al.</i> , 2005	Objetivos
Organização, como um todo, comunique com o público.	Pereira, 2015	Objetivos
Comunicar os serviços dos centros comerciais é essencial para que haja uma mudança nos hábitos dos clientes e, para que os serviços tenham sucesso.	Kirkup & Rafiq, 1999 <i>in</i> Warnaby <i>et al.</i> , 2005	Objetivos
Comunicação que potencie respostas comportamentais dos clientes	Shimp, 2007; Kirkup & Rafiq, 1999 <i>in</i> Warnaby <i>et al.</i> , 2005; Warnaby <i>et al.</i> , 2005; Dennis <i>et al.</i> , 2002; Dirsmith & Covaleski, 1983; Castro, 2007 <i>in</i> Ferreira, 2015	Objetivos
Atentar aos comentários negativo, que muitas vezes são vistos como informação mais credível	Ahluwalia, 2002; Herr <i>et al.</i> , 1991	Referências e <i>Feedback</i>
Redes sociais permitem o acesso a referências e <i>feedback</i>	Agnihotri <i>et al.</i> , 2012	Referências e <i>Feedback</i>

Redes sociais proporcionam a criação de conteúdo por parte de influenciadores e líderes de opinião	Kotler <i>et al.</i> 2019	Influenciadores/Personalidades
O perfil e personalidade do influenciador deve sempre combinar com as mensagens transmitidas	Hudders, Jans & De Veirman, 2020	Influenciadores/Personalidades
Considerar o envolvimento psicológico dos clientes, de modo a que também sejam participantes das mensagens. O envolvimento depende das suas necessidades, motivações e objetivos	Schmitt, 2012	Criatividade
Estratégias Informativas	Taylor, 1999 <i>in</i> Golan & Zaidner, 2008	Criatividade
Estratégias transformativas	Taylor, 1999 <i>in</i> Golan & Zaidner, 2008	Criatividade
Utilização de estímulos aos 5 sentidos atraem clientes e oferecem uma experiência memorável	Krishna & Schwarz, 2014	Criatividade
Apelar ao consumo do serviço, sublinhando uma situação social específica ou festiva	Golan & Zaidner, 2008	Épocas Especiais
A experiência do cliente é criada através da parceria entre cliente e empresa fornecedora que proporciona a experiência.	Meredith, 2016a <i>in</i> Rodrigues, 2017, p.21; McColl-Kennedy <i>et al.</i> , 2015	Experiência do Cliente
Para gerir a experiência do cliente é importante apostar continuamente em inovação.	Lemon & Verhoef (2016, p.82)	Experiência do Cliente
Desejo de despoletar sentimentos positivos no público	Oliver, Rust & Varki, 1997 <i>in</i> Wirtz & Lovelock, 2011	Sentimentos
Criar níveis elevados de entusiasmo	Oliver, Rust & Varki, 1997 <i>in</i> Wirtz & Lovelock, 2011	Sentimentos

Apostar no inesperado, proporcionando momentos de surpresa	Oliver, Rust & Varki, 1997 <i>in</i> Wirtz & Lovelock, 2011	Sentimentos
Tipos de redes sociais utilizadas para comunicar o novo serviço, o robot Pepper	-	Redes Sociais
Tipos de conteúdos criados	-	Tipos de Conteúdos

Tabela 5 - *Categorias utilizadas na Análise Documental*

Adicionalmente, foi importante criar alguns critérios para a codificação dos conteúdos analisados nos documentos, tendo como principal objetivo incluir todas as possíveis categorias para cada objeto a ser codificado.

Foi possível obter-se a seguinte grelha de análise:

Nome	Pepper Plano de Comunicação Integrado (2020)	Centro Colombo – Plano Lançamento Pepper (2020)
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforçar posicionamento da Sonae Sierra como uma empresa inovadora tecnologicamente no seu setor</li> <li>- Posicionar o Centro Colombo como pioneiro na experiência do cliente no centro</li> <li>- Divulgar o novo serviço junto do público-alvo</li> <li>- Incentivar a visita ao Centro Colombo</li> <li>- Incentivar a interação com o Robot Pepper</li> <li>- Testar a tecnologia no âmbito do Atendimento e Apoio ao Cliente</li> <li>- Divulgação do novo serviço como novidade e a mais recente inovação do Centro Colombo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionar o Centro Colombo como pioneiro na experiência do cliente no centro</li> <li>- Divulgar o novo serviço junto do público-alvo</li> <li>- Incentivar a visita ao Centro Colombo</li> <li>- Incentivar a interação com o Robot Pepper</li> <li>- Testar a tecnologia no âmbito do Atendimento e Apoio ao Cliente</li> </ul>
<b>Plataformas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Instagram</i></li> <li>- <i>Facebook</i></li> <li>- <i>Websites de lifestyle</i></li> <li>- <i>Websites de tecnologia</i></li> <li>- <i>Websites de marketing</i></li> <li>- <i>Jornais Online</i></li> <li>- <i>Website Centro Colombo</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Instagram</i></li> <li>- <i>Facebook</i></li> </ul>
<b>Tipo Conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Press Release</i></li> <li>- <i>Video Teaser</i></li> <li>- <i>Video Revelação</i></li> <li>- <i>Poster Promocional</i></li> <li>- <i>BOT</i></li> <li>- <i>Push Notifications</i></li> <li>- <i>Publicação (Instagram)</i></li> <li>- <i>Histórias (Instagram)</i></li> <li>- <i>Publicação (Facebook)</i></li> <li>- <i>Entrevistas, Reportagem</i></li> <li>- <i>Conteúdos independentes produzidos por micro e macro influencers</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Video Teaser</i></li> <li>- <i>Video Revelação</i></li> <li>- <i>Poster Promocional</i></li> <li>- <i>Publicação (Instagram)</i></li> <li>- <i>Histórias (Instagram)</i></li> <li>- <i>Publicação (Facebook)</i></li> <li>- <i>Entrevistas</i></li> <li>- <i>Reportagem</i></li> <li>- <i>Conteúdos independentes produzidos por micro e macro influencers</i></li> </ul>
<b>Referências/ Feedback</b>	<p>Qualquer referência a plataformas sociais e conteúdos digitais que permitem a fácil interação com o público-alvo e a partilha de <i>feedback</i>:</p> <p>“Os objetivos da comunicação passam por: (...) (iv) gerar notícias”</p> <p>“promoção de uma reportagem (...) num meio de <i>lifestyle</i> (NiT)”</p>	<p>Qualquer referência a plataformas sociais e conteúdos digitais que permitem a fácil interação com o público-alvo e a partilha de <i>feedback</i>:</p> <p>- <i>Abordagem Social Media</i> que inclui presença no <i>Instagram, Facebook</i>. As ações mencionadas são:</p>

	<p>“Divulgação da informação em primeira mão num meio generalista (Observador)”</p> <p>“Promover a chegada do robot Pepper ao Colombo com a ajuda de micro e macro influenciadores”</p>	<p>1. Saldos   Compras (formato: vídeo digital)</p> <p>2. Saldos   Desarrumação (formato: vídeo digital)</p> <p>3. Efemérides e momentos altos (formato: foto para <i>Facebook</i>, publicação no <i>Instagram</i> e “histórias” <i>Instagram</i>)</p> <p>4. <i>Ask Me Anything</i> (formato: histórias <i>Instagram</i>)</p> <p>5. Pepper: o robot <i>influencer</i> (formato: “histórias” <i>Instagram</i>, IGTV e publicação no <i>Facebook</i>)</p>
<b>Influenciadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes de Opinião</li> <li>- Personalidades</li> <li>- Micro/macro <i>influencers</i></li> <li>- Especialistas</li> </ul>	- Micro/macro <i>influencers</i>
<b>Criatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégias Informativas</li> <li>- Estratégias Transformativas</li> </ul>	- Estratégias Transformativas
<b>Sentimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surpresa</li> <li>- Curiosidade/intriga</li> <li>- Confiança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surpresa</li> <li>- Curiosidade/intriga</li> <li>- Confiança</li> </ul>
<b>Épocas Especiais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saldos</li> <li>- <i>Black Friday</i>,</li> <li>- <i>Halloween</i></li> <li>- Natal</li> <li>- Ações do centro: Recolha de Sangue e Banco Alimentar</li> <li>- Início das estações do ano: Regresso do frio e Dias de chuva, Dias de calor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Saldos</li> <li>-<i>Black Friday</i></li> <li>- <i>Halloween</i></li> <li>- Início das estações do ano</li> <li>- Aniversários especiais</li> <li>- Fim de ano</li> </ul>
<b><i>Customer Experience</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apelo à interação/uso do serviço</li> <li>- Apelo ao estabelecimento/manutenção da relação/parceria com os clientes</li> </ul>	- Apelo à interação/uso do serviço

Tabela 6 - Grelha de análise de documentos sobre a estratégia de comunicação digital do robot Pepper (Fonte: Elaboração própria)

A identificação dos objetivos do plano de comunicação foi considerada uma prioridade na análise preliminar dos documentos, pela importância que têm na definição de vários detalhes como quais as plataformas a utilizar, que tipo de conteúdos a criar, e quando devem ser disponibilizados. É possível constatar nos dois documentos a importância de comunicar os

valores da Sonae Sierra e do Centro Colombo, reforçando o posicionamento da primeira como uma empresa tecnologicamente inovadora no seu setor; e o segundo, como pioneiro na experiência do cliente. É ainda possível confirmar o objetivo de comunicar a organização como um todo, divulgando os seus serviços mais recentes e inovadores, de modo a que potencie respostas comportamentais por parte dos clientes, nomeadamente, a mudança dos seus hábitos que poderão passar a incluir, neste caso específico, a interação com o Pepper ao visitar o Centro Colombo.

É de notar que o lançamento do robot de serviço coincide com o período em que os lojistas negociavam o pagamento das rendas, depois de uma época comercial condicionada pelas medidas impostas pelo Governo. Neste sentido, o plano de comunicação inclui o plano de ação para a comunicação corporativa. Apesar de a presente investigação não incluir a análise desta constituinte, é relevante sublinhar que a campanha de lançamento teve em consideração a sensibilidade da situação e contexto, procurando transmitir as características diferenciadoras do serviço, que oferecem valor à experiência do cliente, dando ênfase à capacidade de adaptação à “nova normalidade”.

O *Instagram* e *Facebook* são as principais plataformas digitais utilizadas para publicitar os conteúdos de lançamento do serviço: Vídeo *Teaser* e Vídeo Revelação. A divulgação da informação em primeira-mão seria realizada em *websites* de *lifestyle* (NiT)<sup>3</sup>, tecnologia<sup>4</sup> e marketing<sup>5</sup>, para além dos jornais *online*<sup>6</sup> e no *website*<sup>7</sup> do Centro Colombo (Anexo B). Todas estas plataformas digitais permitem maximizar a interação entre o público-alvo e o centro, principalmente no *Instagram* e *Facebook*. Permitem ainda a geração de notícias e potenciam a parceria com os clientes que eleva a experiência oferecida.

Relativamente à categoria “Criatividade”, em diversos momentos do plano de comunicação, existe a necessidade de explicar especificamente as funcionalidades do robot Pepper, procurando aplicar táticas de estratégias de comunicação informativas. Esta decisão

---

<sup>3</sup> <https://www.nit.pt/compras/lojas-e-marcas/colombo-robo-pepper>

<sup>4</sup> <https://iMarkensider.dn.pt/em-rede/olha-o-robo-como-o-colombo-quer-tornar-a-experiencia-de-compra-mais-emocional/25807/>

<sup>5</sup> <https://marketeer.sapo.pt/ha-um-anfitriao-robo-no-centro-colombo>

<sup>6</sup> <https://www.noticiasao minuto.com/tech/1581159/conheca-o-pepper-o-novo-anfitriao-robot-do-centro-colombo> ; <https://eco.sapo.pt/2020/09/10/pepper-chegou-ao-colombo-robo-interage-e-da-informacoes-aos-visitantes/>

<sup>7</sup> [https://www.colombo.pt/lifestyle/articles/pepper-o-robo-que-vive-no-colombo/?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=social\\_media&fbclid=IwAR3WZ\\_vpc3Fkbic10aGRQsfZ7TID2zrgvnTclS0buQV7A9mKf9ymXztC55o](https://www.colombo.pt/lifestyle/articles/pepper-o-robo-que-vive-no-colombo/?utm_source=facebook&utm_medium=social_media&fbclid=IwAR3WZ_vpc3Fkbic10aGRQsfZ7TID2zrgvnTclS0buQV7A9mKf9ymXztC55o)

prende-se com a necessidade de os indivíduos terem acesso a diversas informações, de modo a decidirem se pretendem incorporar ou não, o serviço na sua rotina diária. Procura-se informar e persuadir o cliente utilizando argumentos lógicos, sublinhando o papel do serviço na sua experiência no centro comercial, como algo prioritário, exclusivo, interessante e fácil de interagir. Neste sentido, foi planeada a criação de conteúdos como, *press releases*, reportagens e entrevistas, com recurso a especialistas, como por exemplo diretores e colaboradores da organização, que podem argumentar e fundamentar a escolha do robot, bem como a sua inserção no apoio/atendimento ao cliente no Centro Colombo. Algumas das reportagens planeadas também incluíam a participação de personalidades (e.g., Nuno Markl) e líderes de opinião (e.g., jornalistas com rubricas sobre inovações tecnológicas). A sessão de Q&A nas “histórias” do *Instagram* também facilita a transmissão deste tipo de informação ao público-alvo, propondo uma dinâmica “de proximidade, podendo ajudar a criar laços emocionais com o robô, e a reforçá-los com o centro comercial” (Sonae Sierra, 2020c). É importante considerar uma comunicação mais funcional dos serviços, especialmente quando se trata de grandes inovações tecnológicas que naturalmente podem deixar o público desconfiado. É a comunicação mais simples e funcional que esclarece todas as dúvidas e que, conseqüentemente, influencia as expectativas dos indivíduos.

Por outro lado, também se aposta na comunicação do Pepper como um robot humanoide, capaz de compreender os humanos. Reforça-se este seu lado humano através de comportamentos típicos de um cliente normal, sempre que está num centro comercial, fazendo referência a momentos específicos de consumo e épocas festivas/especiais: saldos, Natal, *Halloween*, *Black Friday*, entre outros. Trata-se claramente de um plano de ação que procura ser mais criativo, baseando-se em estratégias de comunicação transformativas (modelo dos Seis Segmentos de Taylor, 1999 in Golan & Zaidner, 2008). Este tipo de tática apela ao carácter social dos clientes e aos sentidos, sendo que o objetivo passa por mostrar como o Pepper realiza diversas atividades à semelhança dos clientes, estabelecendo um certo envolvimento psicológico com os mesmos (incentivado pela curiosidade e interesse). Neste sentido, foi planeada a criação de conteúdos regulares, maioritariamente, para as redes sociais, como publicações de foto/vídeos e curtas reportagens que mostram o robot em situações específicas, como ir aos saldos (conteúdos inspirados na conta @marniethedog<sup>8</sup>), “histórias” apenas com o Pepper ou na companhia de alguns influenciadores, *Instagram takeovers* com recomendações

---

<sup>8</sup> Conta *Instagram* @marniethedog: <https://www.instagram.com/marniethedog/>

do Pepper, criação de conteúdos independentes por parte de influenciadores, conteúdos relativos a outras ações do centro incluindo o Pepper (Anexo C), entre outros. A seleção dos micro e macro influenciadores implicou uma revisão dos perfis e a decisão de continuar o seu trabalho com o Centro Colombo.

O vídeo *teaser* do robot também sublinha a narrativa criativa de apresentar o Pepper na primeira pessoa (a ação decorre no seu *point-of-view* – POV), em locais específicos do centro comercial, pretendendo-se captar apenas as expressões dos clientes ao cruzarem-se com ele. Por sua vez, o Pepper reage a todos os estímulos, como faria um humano. O vídeo revela-se apelativa aos sentidos humanos, nomeadamente à audição e visão, captando a atenção através dos sons do robot e mostrando a figura simples e com características semelhantes às de um humano, facilitando a interação, envolvimento e confiança nesta nova tecnologia ainda desconhecida por muitos.

O foco do plano de comunicação é transmitir o impacto positivo que o robot Pepper, a última inovação do Centro Colombo, pode ter na experiência dos clientes. Sublinha-se sempre a dedicação da Sonae Sierra/Colombo em criar serviços inovadores, bem como se apela à interação com o robot, pois apenas através das parcerias com os clientes é possível, efetivamente, criar/melhorar a experiência no *shopping*.

Relativamente à categoria “Sentimentos”, foi considerável a necessidade de criar uma categoria onde fosse possível identificar os principais sentimentos a transmitir/alcançar através dos conteúdos produzidos. Os sentimentos são essenciais para a criação de expectativas, bem como influenciam as motivações dos clientes e também as intenções de uso. Sendo tão impactantes seria irrazoável não os ter em consideração. Os principais sentimentos a combater são a desconfiança, que concebe expectativas negativas relativamente a inovações tecnológicas, e consequentemente, impede o cliente de ter sequer interesse e motivação para utilizar o serviço. Por muito vantajoso que seja, o cliente verá sempre o seu lado ameaçador (e.g., associação a menos postos de trabalho humanos) e tenderá sempre a contrariar a evolução/mudança. É este o impacto que as expectativas negativas têm sobre as intenções de uso e, consequentemente, na adesão à nova *customer experience* e satisfação. Como o impacto é tão relevante, há que se atentar aos sentimentos a transmitir com o plano de comunicação do robot Pepper. Na revisão de literatura é dado ênfase aos sentimentos positivos e à comunicação dos serviços altamente tecnológicos e inovadores sob o conceito da “última novidade imperdível”. Este conceito atrai a curto prazo uma grande curiosidade do público-alvo, mas a

médio/longo prazo poderá implicar um decréscimo significativo da adesão ao serviço, pois o efeito “novidade” dissipa-se. Através dos dois documentos analisados pode-se concluir que existiu de facto a intenção de comunicar o robot como “a mais recente novidade do Centro Colombo”, mas tendo sempre cuidados extra ao tentar envolver o cliente psicologicamente. A comunicação planeada do robot pretende que o cliente compreenda como e quando o Pepper poderá complementar a sua experiência física no centro, aplicando argumentos que deixam o cliente a pensar sobre o estilo de vida que ambicionam, que consumidor deseja ser, etc. Os conteúdos digitais também apoiam estes argumentos e lógica, incluindo as parcerias com influenciadores, personalidades e líderes de opinião, cujos estilos de vida e consumo de bens/serviços são “imitados” pelas suas audiências. Assim, os principais sentimentos despoletados são: surpresa, curiosidade, entusiasmo e confiança (baseada na visualização de outras pessoas a utilizarem o serviço).

#### 4.5.2. Análise de Entrevista

Após realizada a entrevista estruturada, dá-se início à fase em que se apresentam os resultados e se procede à discussão dos mesmos. Para facilitar a análise dos dados obtidos, dividiu-se a análise da entrevista por categorias e subcategorias, nomeadamente as utilizadas no guião (Anexo A) de estruturação da mesma:

- Marketing em centros comerciais (pergunta 2 e 3)
  - Serviços líderes e competitivos
  - Serviços de apoio/atendimento ao cliente
  - Tecnologias *self-service* e robots de serviço
- Experiência do Cliente (pergunta 4, 5 e 6)
  - Experiência do Cliente
  - Ações de marketing e *branding* de centros comerciais
  - *Customer Journey* e pontos de contato
  - Características dos serviços
- Relação dos clientes e reações às novas tecnologias *self-service* (pergunta 7, 8 e 9)
  - Gestão da *customer experience*
  - Relação com e reações dos clientes às tecnologias *self-service*
  - Expectativas, perceções, motivações dos clientes *versus customer experience*

- Estratégias de comunicação de serviços em centros comerciais (pergunta 10)
  - *Mix* comunicacional

## **Marketing em centros comerciais**

Com esta primeira categoria e subcategorias pretende-se compreender como surgiu a ideia ou necessidade de investir num serviço como o robot Pepper, bem como se pretende ter uma perspetiva sobre as principais vantagens e desvantagens deste tipo de tecnologias.

Desta forma e através da entrevista à Coordenadora de Marketing Digital (Anexo D), rapidamente se confirmou a teoria relativamente à constante necessidade de procurar novos serviços e soluções diferenciadoras que potenciam os centros comerciais. Segundo a entrevistada “os nossos centros foram os primeiros a ter este tipo de solução em Portugal”, sendo a inovação associada ao robot Pepper a principal razão da aposta neste tipo de tecnologias. Adicionalmente, a interatividade que o robot humanoide oferecia facilitou a criação do serviço, no sentido em que foi o elemento perfeito para um melhor atendimento/apoio ao cliente no Centro Colombo (e.g., “Sendo um robot humanoide, que expressa emoções, a componente emocional tem um impacto grande junto dos visitantes do centro”). Isto é, para além de a organização procurar incentivos à visita e a uma estadia mais longa, dedicou-se ainda a serviços que permitem criar uma vantagem competitiva sustentável, bem como auxiliam na criação da satisfação e lealdade do cliente.

Relativamente à adesão às tecnologias *self-service* e robots de serviço, apesar de causarem desconfiança num determinado grupo de clientes/utilizadores, as interações em *backoffice* demonstram que é um serviço procurado e, como referido pela entrevistada, “apreciado pelos visitantes do Centro”. As principais variantes que puderam ter impacto sobre a utilização do serviço, identificadas pela entrevistada, prendem-se com o condicionamento da pandemia sobre o serviço de atendimentos/apoio do Pepper. Isto é, por ter sido lançado em plena pandemia, foi necessário restringir a utilização do ecrã *touch*, que impede, por exemplo, que uma criança jogue com o Pepper ou tenha uma interação com carácter mais de lazer/entretenimento. Foi preciso limitar a mobilidade/navegação do robot no centro, tendo um impacto direto nos clientes que desejavam seguir o seu guia até uma determinada loja. Ficou também impossibilitada a disponibilização do Pepper noutras áreas que tinham sido planeadas, por exemplo, a participação do mesmo em eventos especiais do centro.

## Experiência do Cliente

A seguinte categoria e subcategorias foram definidas com o objetivo de perceber como uma tecnologia da área da robótica pode potencializar e valorizar a experiência oferecida pelos centros comerciais aos seus clientes.

A experiência do cliente nos centros comerciais da Sonae Sierra é um pilar fundamental para a empresa. Como referido anteriormente pela entrevistada, nos últimos anos tem havido uma procura significativa, e investimento, na criação de novos serviços que valorizam os centros e impactam os seus clientes positivamente. A tendência, também despoletada pela pandemia e confinamento, é que estes novos serviços sejam cada vez mais digitais ou com fortes componentes tecnológicas que complementam a experiência física no ambiente retalhista. O facto de o Centro Colombo e a Sonae Sierra serem os primeiros a apresentar este tipo de serviço em Portugal confere-lhes uma vantagem importante e que não deverá ser ignorada. Os robots de serviço já se encontravam disponíveis, há vários anos, em lojas e restaurantes em países como o Japão, que por ser altamente tecnológico, a sua sociedade já se encontrava acostumada a partilhar o seu espaço com robots humanoides. É neste sentido, que o Pepper, enquanto serviço de apoio/atendimento ao cliente e *touchpoint* também auxilia na mudança do paradigma do que é um centro comercial.

Esta vantagem competitiva deve ser comunicada em benefício de ambos, centro comercial e organização gestora do mesmo, através de estratégias de *branding* essenciais para também dar a conhecer a missão e valores de ambas as entidades.

Ainda dentro da mesma categoria, a coordenadora da equipa refere novamente, que a componente emocional do robot teve grande peso aquando a decisão de investimento no novo serviço, sendo que a componente de navegação pelo centro terá sido a componente diferenciadora e decisiva. Foi considerada uma característica inovadora e que forneceria grande destaque ao Centro Colombo, por ser algo raro em Portugal.

## **Relação dos clientes e reações às novas tecnologias *self-service***

O objetivo da presente categoria prende-se com a reação inicial dos indivíduos ao novo serviço. Tendo em conta o contexto de lançamento do robot Pepper considerou-se importante analisar se as reações dos clientes foram as esperadas e se o serviço foi, de facto, benéfico para a experiência oferecida pelo centro comercial. O objetivo passa também por compreender se existiu adesão ao serviço associado a sentimentos e a um *engagement* positivo.

Por último, considerou-se importante identificar se, em geral, a Sonae Sierra considera este tipo de tecnologias um investimento benéfico para a organização e para os centros comerciais que gere.

Sobre este tema, a entrevistada relembra que todas as medidas de higiene e segurança foram implementadas (limitação da utilização do ecrã *touch*, disponibilização de álcool gel e desinfetante) para que a reação fosse positiva e a interação com o serviço fosse segura. Durante a entrevista é defendido que a perceção do público em geral foi positiva, remetendo para a análise dos resultados de utilização/interação do Pepper. Os dados mostram uma interação bastante positiva entre robot-cliente, tendo apenas existido algum *feedback* negativo nos comentários das plataformas sociais, analisados posteriormente.

Relativamente à gestão da experiência do cliente no centro, a coordenadora da equipa de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados confirma a continuidade da exploração de soluções tecnológicas no futuro, que complementam a experiência física do centro, que proporcionam a criação de outros *touchpoints* invulgares e que apostam na inovação e diferenciação.

## **Estratégias de comunicação de serviços em centros comerciais**

Passando à última categoria e subcategoria, o objetivo era simplesmente perceber se a estratégia de comunicação digital do lançamento do robot Pepper foi fiel às características do novo serviço, às capacidades e potencial do mesmo.

As estratégias de comunicação de serviços dos centros comerciais e o *mix* comunicacional tratam-se de tópicos essenciais para a investigação, contudo, neste guião para a entrevista à Coordenadora do Marketing Digital, não foram considerados temas altamente

relevantes. A razão para tal decisão deve-se à realização de um estágio no mesmo departamento, sendo que as responsabilidades e projetos desenvolvidos pela equipa constituinte não incluem (na sua totalidade) as estratégias de comunicação dos projetos/serviços criados. São apenas discutidas algumas ideias e *guidelines* que poderão ser seguidas nas ações de comunicação. Ainda assim, foi colocada uma pergunta sobre estes tópicos, pois pretendia-se compreender a perceção da equipa criadora do serviço e perceber quais as principais linhas orientadoras, que na sua opinião, deveriam ser o mote da comunicação do robot Pepper.

Mais uma vez, rapidamente se confirmou as linhas orientadoras identificadas, numa primeira fase, na análise dos documentos do plano de comunicação: o foco deveria ser sempre comunicar o posicionamento do Centro Colombo e da Sonae Sierra (enquanto entidade gestora) como inovadores na experiência de visita do cliente no *shopping*, não ignorando o incentivo ao público-alvo para efetivamente visitar o centro, interagir com o robot Pepper (quer seja por curiosidade e entretenimento, ou por necessidades funcionais), tornar hábito a utilização do serviço e participar na criação da *customer experience* do centro (mais tarde advogando pela mesma).

#### 4.5.3. Análise de Conteúdos de Redes Sociais

De seguida analisou-se cinco *posts*, três do *Facebook* e outros dois do *Instagram*. Os cinco foram publicados em setembro de 2020 e a análise destes conteúdos tem como objetivo complementar as informações recolhidas durante a entrevista e análise de documentos. Optou-se por analisar os conteúdos destas duas plataformas pois são aquelas em que a presença do Centro Colombo é mais forte, sendo mais fácil ter acesso ao *feedback* dos seguidores. No *Facebook*<sup>9</sup> (Anexo E), o Centro Colombo tem 123 697 seguidores, sendo que no *Instagram*<sup>10</sup> (Anexo E) tem 18 700 seguidores. Também são as plataformas que vão ao encontro das estratégias de comunicação da empresa Sonae Sierra e dos respetivos centros comerciais.

Por exemplo, o *Facebook* proporciona uma grande variedade de ferramentas de comunicação, quer seja a opção de comunicar entre grupos ou criar eventos, páginas de produtos, fotos, vídeos, etc. O *Instagram* permite a publicação de conteúdos mais visuais e com

---

<sup>9</sup> <https://www.facebook.com/centrocolombo/>

<sup>10</sup> <https://www.instagram.com/centro.colombo/>

grande foco na *user experience* em *mobile*. Também é possível realizar diretos com grande interatividade com os seguidores, bem como partilhar histórias - publicações disponíveis apenas por 24 horas - que depois poderão ser *highlights* nos perfis. Ao analisar as duas redes sociais, foi possível identificar diversas funcionalidades comuns, contudo, as publicações realizadas em cada plataforma acabam por não ter o mesmo *engagement* e desempenho.

Quando os indivíduos procuram recomendações ou *feedback* de algum produto ou serviço, recorrem ao seu grupo de amigos e familiares, considerados os contatos mais credíveis e fiáveis. Por isso, e como a sua rede de contatos expandiu-se para o *Facebook*, também procura a opinião dos seus amigos digitais. É por esta razão que Schaffer (2013) considera o *Facebook* o “cálice sagrado” para as empresas (in Hermanaviciute, 2016). É uma plataforma que permite a comunicação de produtos ou serviços, entre empresas-clientes, bem como, entre clientes-clientes através do *word-of-mouth* (Safko, 2010). Relativamente ao *Instagram*, segundo o *Instagram for Business blog* (2016a), trata-se da plataforma líder em alcance móvel. Um estudo conduzido pelo *Instagram* (2016b in Hermanaviciute, 2016) demonstrou que 75% dos utilizadores da plataforma, tomam decisões sobre a compra de um produto ou utilização de um serviço, após terem sido inspirados por um *post*.

A análise aos *posts* seleccionados foi realizada através de uma grelha de análise construída com base na grelha utilizada por Grassi & Marques (2018), que por sua vez, trata-se de uma adaptação da grelha de análise apresentada anteriormente por Hermanaviciute (2016). Foram considerados os seguintes parâmetros: data de publicação, plataforma utilizada, tipo de conteúdos publicados, número de gostos, número de comentários, número de partilhas, *copy* das publicações e *feedback* estruturado em comentários realizados.

<b>Data</b>	8 setembro 2020 <sup>11</sup>	10 setembro 2020 <sup>12</sup>	29 setembro 2020 <sup>13</sup>
<b>Plataforma</b>	<i>Facebook</i>	<i>Facebook</i>	<i>Facebook</i>
<b>Conteúdo</b>	Vídeo <i>Teaser</i>	Vídeo Revelação	Artigo
<b>Gostos</b>	280 gostos	186 gostos	160 gostos
<b>Comentários</b>	2 comentários	20 comentários	53 comentários
<b>Partilhas</b>	31 partilhas	24 partilhas	38 partilhas
<b>Copy</b>	<b>O futuro está a chegar ao Colombo!</b> O futuro está a chegar ao Colombo! Com licença, deixem passar, que o futuro	<b>O Pepper chegou ao Colombo!</b> Olá, eu sou o Pepper, 🤖 acabei de chegar do futuro e aterrei agora neste novo mundo	Já conhece o Pepper? 🤖 O robô, que chegou do futuro, mora agora no nosso Centro e promete ajudá-lo com o que precisar. Espreite o

<sup>11</sup> <https://www.facebook.com/centrocolombo/videos/1879957692157620/>

<sup>12</sup> <https://www.facebook.com/centrocolombo/videos/616663855678338/>

<sup>13</sup> <https://www.facebook.com/centrocolombo/posts/3320519831369236/>

	<p>acabou de chegar ao Colombo! 🤖 O que será? 😬 Deixem os vossos palpites nos comentários .... Tzzzz..bip...tttzzzzz.. bip...tzzzz!</p>	<p>que é o Colombo 🌐! Visitem-me e descubram tudo o que posso fazer. Tzzzz..bip...tttzzzzz..bip...tzzzz! 🤖</p>	<p>artigo e descubra tudo o que este nosso novo amigo consegue fazer. 🙌</p>
<p><b>Feedback</b></p>	<p>“Um robô,a conscientizar o humano sobre a higienização das mãos”</p>	<p>“tão cute....” “Amei ele quero um” “Eu amei o Pepper, falei com ele, é uma doce pimenta de robô 😊 Que fofo. Eu quero um também. ❤️ 😊 😊 😊” “simpatico ja falei com ele. mas deve ser "mouco" não entende muito bem as palavras. tem de se falar ddeeevvvaaagggaaarrrr kkkk.” “Daqui a uns meses/anos vão ver disto por aí em todo o lado. Vão deixar de achar piada ao robozinho quando forem substituídos por ele e perderem os vossos empregos.” “A pandemia esta a dar jeito para as novas tecnologias e mais despedimentos 🙄”</p>	<p>“É muito giro e adorável. Tem um ar super doce.” “O Pepper é uma graça as crianças vão adorar” “Deve ser engraçado” “Eu e os filhotes adoramos e sim é o futuro. Novidade ou não, pelo menos já foi apresentado...venha energia, tecnologia e aprendizagem” “Estou curiosa para ver se ele me ajuda quando preciso encontrar certas lojas e não consigo” “Eu nao pretendo ser atendida por um robô. Caio fora.” “Infelizmente cada vez mais vai haver desemprego por causa dos robôs” “eu também não pretendo ser atendida por esse "tipo de boneco” “Menos 2 ou 3 postos de trabalho.”</p>

Tabela 7 - Grelha de Análise às publicações no Facebook do Centro Colombo

No caso do *Instagram*, os dados relativamente às interações com as publicações analisadas, focam-se apenas no número de comentários e de gostos.

<b>Data</b>	8 setembro 2020 <sup>14</sup>	10 setembro 2020 <sup>15</sup>
<b>Plataforma</b>	<i>Instagram</i>	<i>Instagram</i>
<b>Formato</b>	Vídeo <i>Teaser</i>	Vídeo Revelação
<b>Gostos</b>	447 gostos	338 gostos
<b>Comentários</b>	21 comentários	9 comentários
<b>Copy</b>	Com licença, deixem passar, que o futuro acabou de chegar ao Colombo! 🤖 O que será? 😬 Deixem os vossos palpites nos comentários .... Tzzzz..bip...ttzzzzz..bip...tzzzz!	<b>O Pepper chegou ao Colombo!</b> Olá, eu sou o Pepper, 🤖 acabei de chegar do futuro e aterrei agora neste novo mundo que é o Colombo 🌍! Visitem-me e descubram tudo o que posso fazer. Tzzzz..bip...ttzzzzz..bip...tzzzz! 🤖
<b>Feedback</b>	“Estou ansiosa!” “Robô para lembrar as pessoas de usar máscara” “Um robô que vai ajudar nas medidas de segurança relativamente ao covid”	“😬😬” “Em que sitio se encontra?” “Fantástico!!! ❤️” “Amamos visitar o Colombo, sempre ficamos encantados com as novidades 🙌🙌🙌”

Tabela 8 - Grelha de Análise às publicações no *Instagram* do Centro Colombo

A análise dos conteúdos foi realizada através da definição de algumas categorias que complementam a grelha de análise, entre as quais:

- Interação com os conteúdos publicados com base nos comentários
- Reações dos utilizadores aos conteúdos/robot Pepper
- Expectativas dos utilizadores face ao robot Pepper

Ao analisar a interação entre *users*-informação e entre os próprios *users*, com base no *feedback* recolhido através dos comentários às publicações e reações através de *emojis* (apenas no caso do *Facebook*), pode-se inferir detalhes interessantes relativamente às motivações de visita e intenções de uso do robot Pepper por parte dos clientes, bem como relativamente às expectativas dos mesmos.

<sup>14</sup> <https://www.instagram.com/p/CE34OYqn4kx/>

<sup>15</sup> [https://www.instagram.com/p/CE9FRRgg\\_ID/](https://www.instagram.com/p/CE9FRRgg_ID/)

<i>Facebook</i>	Publicação de 8 setembro 2020	280 gostos 2 comentários 31 partilhas
<i>Facebook</i>	Publicação de 10 setembro 2020	186 gostos 20 comentários 24 partilhas
<i>Facebook</i>	Publicação de 29 setembro 2020	160 gostos 53 comentários 38 partilhas
<i>Instagram</i>	Publicação de 8 de setembro 2020	447 gostos 21 comentários
<i>Instagram</i>	Publicação de 10 setembro 2020	338 gostos 9 comentários

Tabela 9 – Interações dos utilizadores aos conteúdos publicados nas redes sociais

Passa-se assim, a analisar as reações de cada publicação:

### **Facebook – 8 de setembro 2020**

Relativamente às reações dos utilizadores, apenas houve uma reação negativa, sendo que outro *user* interagiu com o conteúdo publicado respondendo diretamente ao *copy* da publicação (“o que será? Deixem os vossos palpites nos comentários”) comentando o seu palpite e deixando, ao mesmo tempo, uma sugestão de funções para o robot Pepper.

### **Facebook – 10 de setembro 2020**

No Vídeo Revelação vários seguidores identificaram amigos nos comentários, cujas reações foram positivas. As principais reações foram que o robot Pepper se tratava de uma boa iniciativa, uma ideia engraçada, que deixava os utilizadores curiosos e maravilhados com a aparência do robot. Por outro lado, houve seguidores com receio que o robot Pepper eliminasse postos de trabalho, mostrando alguma desconfiança.

Existem ainda seguidores que demonstram e comentam o seu contentamento e satisfação após terem interagido com o Pepper. Outro tipo de reações bastante comuns foram as reações através de *gifs* com personagens a dançar, festejar e entusiasmadas.

Em termos de reações negativas através do novo sistema de *likes*, apenas 2 *users* reagiram negativamente à publicação e 1 reagiu com surpresa.

### **Facebook – 29 de setembro 2020**

Em termos de reações negativas através do novo sistema de *likes*, 10 *users* reagiram negativamente e 2 com surpresa. É de notar que diversos seguidores partilharam o artigo, criando a sua própria descrição utilizando *emojis* para transmitir o seu entusiasmo pela iniciativa.

### **Instagram – 8 de setembro 2020**

À semelhança dos conteúdos gémeos no *Facebook*, um seguidor responde ao *copy* da publicação nos comentários, cujo palpite está correto: isto é, responde que o futuro acabou de chegar sob a forma do robot Pepper. Restantes seguidores comentam o seu entusiasmo e deixam sugestões de funções para o robot.

### **Instagram – 10 de setembro 2020**

Nesta publicação um dos seguidores identifica um amigo e comenta a sua intriga pela novidade do Centro Colombo através de *emojis*. Outros perguntam onde podem encontrar o robot Pepper, ou mostram o seu entusiasmo pela iniciativa.

Pode-se concluir que as reações e interações com as publicações permitem destacar os utilizadores que receiam a nova tecnologia dos robots de serviço, sendo muito claros que não pretendem utilizar o robot Pepper aquando uma visita ao Centro Colombo. Justificam as suas intenções com base em ideias pré-concebidas, argumentando o domínio dos robots no setor retalhista e a eliminação de postos de trabalho humanos. Nestes casos, não existe qualquer motivação, nem hedónica ou utilitária, pelo que as suas expectativas do serviço são negativas e, conseqüentemente, as intenções de uso são nulas.

De seguida, destaca-se os utilizadores que pretendem complementar a sua experiência no seu centro com a ajuda do Pepper. Estes utilizadores comentam o seu entusiasmo pela iniciativa (e.g., “Novidade ou não, pelo menos já foi apresentado...venha energia, tecnologia e aprendizagem”), por vezes sublinhando as suas motivações utilitárias de visita (e.g., “Estou curiosa para ver se ele me ajuda quando preciso encontrar certas lojas e não consigo”) bem como motivações hedónicas (e.g., “O Pepper é uma graça as crianças vão adorar”). Apenas com base na visualização dos conteúdos publicados, os utilizadores transmitem implicitamente as suas expectativas positivas.

#### 4.5.4. Análise dos Dados de Interação do robot Pepper

De modo a complementar todas as análises realizadas ao longo do presente capítulo e os dados obtidos, considerou-se pertinente examinar algumas informações relativas às interações entre robot Pepper e os clientes do Centro Colombo. As informações apresentadas dizem respeito ao intervalo de tempo entre setembro e dezembro de 2020, que correspondem às principais alturas de promoção do novo serviço (nomeadamente, período de lançamento, *Halloween*, Natal, Regresso do frio, entre outros). As informações foram analisadas semanalmente (no total foram analisadas 16 semanas), na medida que se pretendia ter acesso a determinados detalhes com alguma profundidade que a análise mensal não permitia.

Na semana do lançamento do Pepper no Centro Colombo (07/09/2020 – 14/09/2020) totalizam-se 6637 interações, das quais 5955 correspondem a interações faladas, isto é, perguntas colocadas oralmente ao robot pelos clientes. Estas interações faladas incluem um simples “*Olá Pepper*”, “*Obrigada*”, bem como, perguntas tipo “*Que horas são?*” ou “*Sabes/Podes dançar?*”. Relativamente às interações com conteúdos criados no *backoffice* do robot, os dados mostram que os clientes procuram informações sobre como navegar no centro, sobre os horários e sobre as diferentes categorias de lojas: Moda, Restaurantes Italianos, Animais e Plantas, Tecnologia. Outros pedidos comumente feitos ao Pepper prendem-se, mais uma vez, com a orientação dentro do centro: “*Ir para (loja)*” e “*Saber onde estou*”.

O serviço demonstrou ter uma grande adesão, visto que na última semana de setembro (22/09/2020 – 28/09/2020) contabilizou-se 9.207 interações com o robot e o total acumulado do mês conta com 28.656 interações entre robot-humano, onde cerca de 95% corresponde a interações faladas. Em termos de conteúdos procurados, as categorias são muito semelhantes às da primeira semana, isto é, confirma-se, mais uma vez, a procura por informações relativamente às diferentes categorias de lojas e horários. Passa a ser também um pedido regular dos clientes que o Pepper lhes apresente os serviços do centro comercial.

Ao longo das semanas, o número de interações foi diminuindo, até ao mês de dezembro. Ainda assim, o Pepper apresenta um número considerável de interações, podendo-se considerar um serviço com sucesso junto dos clientes. Em outubro, totalizavam-se 42.491 interações, enquanto que no mês de novembro contam-se com 22.826 interações. Durante as quatro semanas do penúltimo mês do ano, destacam-se algumas frases trocadas entre robot-humano como “*Canta os parabéns*”, “*Tudo bem?*” e “*Dança comigo*”.

Por fim, na primeira semana de dezembro de 2020 (30/11/2020 – 07/12/2020) há um aumento significativo na procura de conteúdos relacionados com lojas de brinquedos e moda, indo de acordo com os padrões de consumo dos indivíduos durante a época alta do Natal. Assim, é importante realçar que as interações com o robot Pepper ao longo das duas primeiras semanas de dezembro aumentaram sempre relativamente à semana anterior. No entanto, em comparação com as semanas homólogas de setembro, outubro e novembro, o último mês do ano foi período de tempo com o menor número de interações. Este fenómeno deveu-se ao crescente receio de infeção por Covid-19 (Portugal apresentou um grande número de infeções por Covid-19 no fim de 2020), bem como, na última semana do ano, ocorreu uma avaria no sistema do robot Pepper, sendo impossível tê-lo disponível no centro.

#### 4.6. Reflexões sobre os resultados e resposta às questões de investigação

A estratégia de comunicação de marketing digital do robot Pepper, implementado no Centro Colombo, foi o tema escolhido para a realização da presente investigação. A sobrevivência dos centros comerciais passa, cada vez mais, pela procura de serviços inovadores e que complementam a experiência do cliente no ambiente retalhista. É abandonada a visão de um centro comercial como um simples espaço de consumo e compra, passando a ser um ambiente cultural e de entretenimento ou lazer. Como tal, é fundamental o investimento em componentes que impactam positivamente os seus visitantes e clientes, criando uma vantagem competitiva.

O contexto atual de pandemia de Covid-19 vem fomentar esta necessidade de evolução e adaptação contínua através da inovação. O *e-commerce* é a tendência dos últimos dois anos, já fazendo parte dos hábitos dos consumidores mais jovens. Ainda assim, a experiência do cliente no *shopping* é um fator de diferenciação, pois os indivíduos não procuram apenas bens/serviços, mas também experiências agradáveis. Nesse sentido, é importante que os centros comerciais e entidades gestoras, foquem os seus esforços em serviços que promovem a ida ao centro, comunicando-os de forma relevante e que capte a atenção do seu público-alvo.

A integração de ferramentas de comunicação digital nas atividades de promoção de um produto/serviço e em atividades de apoio/atendimento ao cliente trata-se de um processo contínuo, mas fundamental para que haja uma mudança nos hábitos dos clientes e para que os

serviços tenham sucesso. Inerentes a esta temática das estratégias de comunicação digital de serviços e experiência do cliente estão também os conceitos de expectativas e motivações dos indivíduos e o seu impacto na adesão aos referidos serviços.

Tendo em conta o tema do estudo, a parte empírica foi realizada a partir de quatro análises: de dois documentos, de uma entrevista, de conteúdos nas redes sociais do Centro Colombo e dos dados de interação do robot Pepper. Lembra-se que para responder à pergunta de partida inicial e ir ao encontro dos objetivos definidos, foram construídas quatro questões de investigação.

Começando pela primeira questão de investigação (Q1) **“A estratégia de comunicação digital do robot Pepper influencia positivamente as expectativas dos clientes face ao novo serviço do Centro Colombo?”**. Esta questão teve como base a análise dos dois documentos sobre o plano de comunicação integrado do robot Pepper e a análise dos conteúdos das redes sociais do Centro Colombo, nomeadamente, os comentários e *feedback* às publicações selecionadas. O foco do plano de comunicação do robot Pepper passa por comunicar o serviço como altamente inovador sob o conceito da “última novidade imperdível” e pelo envolvimento psicológico do cliente, através de estratégias criativas que apresentam o Pepper em situações características de um ser humano. Apesar dos seus benefícios e consequências, a ação de comunicação procura combater a desconfiança do público face a novas soluções tecnológicas, especificamente, face aos robots humanóides. As expectativas referentes à área da robótica, pré-concebidas a partir de filmes, livros e da cultura *pop*, impedem que o cliente, por vezes, tenha interesse ou qualquer motivação (hedónica ou utilitária) para utilizar o serviço, por muito vantajoso que possa ser.

Os comentários e reações aos *posts* do *Facebook* e *Instagram* do Centro Colombo, demonstram que existe, de facto, um grupo de seguidores/utilizadores que receiam a evolução tecnológica e como tal, partilham as suas expectativas menos positivas. Pelo observado, o medo é o da eliminação ou substituição de postos de trabalho humanos, em benefício das tecnologias *self-service*.

Segundo Day (1997), as expectativas dos clientes podem dividir-se em três categorias: expectativas relacionadas com a *performance* do serviço (onde o cliente prevê os seus benefícios), expectativas relativas ao custo e esforço para usufruir do serviço, e expectativas relacionadas com o nível de aprovação social. Estas categorias de expectativas dependem do

nível de informação que o indivíduo detém sobre o serviço em causa. Neste caso específico, nos conteúdos digitais analisados existiram alguns comentários e reações negativas, que se concluiu estarem relacionados com a não previsão dos benefícios do robot de serviço (incluindo o simples entretenimento momentâneo). As opiniões negativas podem ainda estar relacionadas com as expectativas face ao custo e esforço de utilização do serviço, ou seja, é percebido pelos seguidores/*users* que o custo de ter um robot humanoide no centro comercial traduz-se na eliminação de empregos, não querendo incentivar esta premissa ao aderir ao serviço.

Contudo, as ações de comunicação do robot Pepper são explícitas sobre o papel do mesmo no centro comercial: o Pepper é o anfitrião do centro e ajuda no esclarecimento de dúvidas dos clientes ao mesmo tempo que os alegra com uma dança ou jogo. Pretende-se que complemente o trabalho dos funcionários do Balcão de Informação e que represente o Centro Colombo como foco da inovação e diferenciação no setor retalhista. Apesar de todas as mensagens comunicadas serem cuidadosamente planeadas, existe sempre um processo de interpretação individual assim que chegam ao público-alvo. Deste modo, é impossível que a comunicação impacte sempre positivamente as expectativas dos clientes.

Ainda assim, considera-se a mencionada questão de investigação como respondida e verificada, uma vez que, os planos de ação comunicacional do serviço foram bem-sucedidos, na sua generalidade. Isto é, as reações e comentários positivos são expressivos e, por sua vez, as expectativas da maioria dos seguidores são bastante positivas. Em alguns casos, existiram ainda comentários a confirmar, posteriormente, a satisfação com o robot Pepper, o novo complemento do serviço de apoio/atendimento ao cliente.

Relativamente à segunda questão de investigação (Q2) **“A estratégia de comunicação digital do robot Pepper influencia positivamente as motivações e objetivos de visita dos clientes ao Centro Colombo?”**, a base para responder à mesma passa por analisar os dados obtidos através da análise aos conteúdos publicados nas redes sociais, nomeadamente, comentários e reações, bem como, pela análise de dados de interação do robot.

As motivações de visita a um centro comercial podem ser hedónicas ou utilitárias. Assim, as experiências dos clientes podem combinar ambas as motivações (Holbrook & Hirschman, 1982; Hirschman & Holbrook, 1982), embora em graus diferentes (Haytko & Baker, 2004). O objetivo passa por perceber se os clientes do Centro Colombo interagem com o robot Pepper motivados pela sua componente utilitária e mais funcional, de responder a qualquer dúvida; ou

motivados pelo entretenimento que confere e curiosidade que desperta. O observado através dos comentários e reações das publicações nas redes sociais do centro, é que a maioria dos seguidores gostou da ideia e iniciativa, gostou do robot em si e da sua aparência - “*tão cute...*”; “*É muito giro e adorável. Tem um ar super doce.*”. Por vezes é comentado o quanto o público mais jovem irá adorar a interação com o robot - “*O Pepper é uma graça as crianças vão adorar*” - o que permite deduzir que as motivações para interagir com o Pepper são maioritariamente hedónicas. São poucos os seguidores que comentaram a sua curiosidade em perceber como o Pepper os poderia ajudar na sua experiência dentro do centro comercial – “*Estou curiosa para ver se ele me ajuda quando preciso encontrar certas lojas e não consigo*”.

Por sua vez, os dados das interações com o robot Pepper demonstram uma grande procura por conteúdos mais funcionais, nomeadamente, informações sobre como navegar no centro, sobre os horários e sobre as diferentes categorias de lojas: Moda, Restaurantes Italianos, Animais e Plantas, Tecnologia. No período de tempo que corresponde a épocas altas (saldos, *Black Friday* e Natal) verifica-se uma maior procura por lojas específicas, como por exemplo, lojas de Brinquedos e Moda. Mas os pedidos feitos ao Pepper estão relacionados, maioritariamente, com a orientação dentro do centro - “*Ir para (loja)*” e “*Saber onde estou*”. Por outro lado, algumas das frases mais populares trocadas entre robot-cliente apresentam um carácter mais amigável e de entretenimento – “*Sabes/Podes dançar?*”; “*Canta os parabéns*”; “*Como te chamas?*”; “*Dá-me cinco*”.

Em suma, verifica-se a terceira questão de investigação pois existe uma clara influência da comunicação sobre as motivações dos clientes e objetivos de visita. Se se tratarem de motivações hedónicas, acabam por ser impactadas pelas mensagens mais criativas do plano de comunicação, bem como pela presença de influenciadores, personalidades e líderes de opinião; se se tratarem de motivações utilitárias, o envolvimento do cliente com o robot é racional, sendo que as ações de comunicação criativas poderão não ter tanta influência. Assim, é importante criar mais conteúdos com mensagens simples que explicam eficazmente o funcionamento/papel do Pepper no centro.

Para responder à terceira questão de investigação (Q3) “**A estratégia de comunicação digital do robot Pepper influencia positivamente as intenções de uso do novo serviço?**”, foram interligados os dados obtidos através da análise dos planos de comunicação do robot Pepper, da análise aos conteúdos publicados nas redes sociais do Centro Colombo, nomeadamente, comentários e reações, bem como, da análise de dados de interação do robot.

A intenção passou por encontrar aspetos no plano de comunicação digital que incentivavam à visita dos clientes ao centro e, conseqüentemente, à interação com o robot de serviço. Conclui-se que as intenções de uso estão intimamente relacionadas com as expectativas e motivações dos clientes. Como analisado anteriormente, se as expectativas face ao serviço são positivas, então o cliente terá curiosidade em confirmá-las, independentemente de ser movido pela utilidade do serviço ou pela componente de lazer.

Também é importante sublinhar o postulado pelos autores Sukhu *et al.* (2015) que o prazer percebido surge como mediador da relação entre a confiança e as intenções de uso. Se através da comunicação de lançamento do Pepper, os clientes conferirem um certo nível de prazer à utilização do serviço, então terão intenções de visitar o Centro Colombo e participar na experiência que este lhes oferece.

Confere-se que o plano de comunicação tem uma clara intenção de incentivar à adesão ao serviço fornecido pelo Pepper, recorrendo a especialistas, líderes de opinião, personalidades e micro/macro influenciadores. Neste ponto, é importante mencionar que o recurso a estes intervenientes tem dois objetivos claros: o de conferir espontaneidade à comunicação e o de incentivar à “imitação”. Passa-se a explicar: os líderes de opinião, personalidades e influenciadores têm um grande poder de influenciar os processos de decisão das suas audiências, quer seja por estes últimos ambicionarem ter os mesmos estilos de vida, ou desejarem ter os mesmos produtos. Conferem ainda espontaneidade ao plano de comunicação pois os conteúdos produzidos são considerados mais apelativos, honestos e relevantes (Kotler *et al.*, 2019). Se um seguidor confere, nos conteúdos que consome nas redes sociais, um nível de prazer elevado ou facilmente percebe os benefícios do serviço, mais facilmente será compelido a interagir com o Pepper aquando uma visita ao centro. Por sua vez, a presença de especialistas no plano de comunicação de lançamento do serviço também concede alguma credibilidade ao mesmo.

Outras ações como os Q&A's, *press releases*, etc., facilitam a interpretação do serviço por parte dos clientes, na medida em que são fundamentais para clarificar qualquer dúvida que possa existir na mente dos indivíduos.

A Teoria de Fluxo de Nakamura & Csikszentmihalyi (2014) postula que se os indivíduos experienciam um sentimento de envolvimento total ao interagir com um robot, associado a níveis de confiança e interatividade percebidos como altos, então entrarão num estado de fluxo

– um estado caracterizado por elevados níveis de prazer que motivam a contínua utilização do serviço (Pinxteren *et al.*, 2019). No plano de comunicação definido, é possível identificar a tentativa de envolver psicologicamente o público-alvo, propondo-se uma dinâmica de proximidade com o robot e a criação de laços emocionais. Através da produção de conteúdos que se orientam por estratégias transformativas (Taylor, 1999 *in* Golan & Zaidner, 2008) consegue-se apelar ao caráter social dos clientes e aos seus sentidos. É explícita a intenção de envolver o cliente ao partilhar o Pepper a realizar diversas atividades, tipicamente humanas, ou em situações específicas no centro comercial, como ir aos saldos.

Como já fora referido, alguns seguidores das redes sociais do centro comercial mostraram interesse e curiosidade em interagir com o robot Pepper aquando uma visita ao centro, sublinhando até como gostariam que este complementasse a sua experiência - “*Estou ansiosa!*”; “*Deve ser engraçado*”. As reações nas redes sociais interligam-se ao elevado número de interações observadas logo desde o lançamento do robot no centro comercial. Como exposto anteriormente, na semana do lançamento do Pepper no Centro Colombo (07/09/2020 – 14/09/2020) totalizaram-se 6637 interações. O total acumulado do mês de setembro conta com 28.656 interações entre robot-humano, apesar que ao longo das semanas, a tendência foi a diminuição do número de interações até ao mês de dezembro. Ainda assim, o Pepper apresentava um número considerável de interações, podendo-se considerar um serviço com sucesso junto dos clientes. Em outubro, totalizavam-se 42.491 interações, enquanto que no mês de novembro contavam-se com 22.826 interações.

Assim, também se verifica a quarta questão de investigação considerando-se que as intenções de uso do serviço são influenciadas positivamente pela estratégia de comunicação digital do Pepper. Não se assume, neste caso específico, que a comunicação digital do robot poderá influenciar negativamente as intenções de uso, pois como observado anteriormente através de *feedbacks* partilhados nos *posts* das redes sociais, o grupo de seguidores que reage negativamente, apresenta expectativas tão baixas/pessimistas face ao serviço, que não chega a criar qualquer proximidade ao robot e serviço a ser comunicado. Desta forma, nunca chegam a estar envolvidos psicologicamente com as mensagens comunicadas, refutando-as logo ao primeiro contato e conseqüentemente, nunca apresentam intenções de utilizar o serviço.

Finalmente, e respondendo à última questão de investigação (Q4) “**Em que medida a experiência do cliente no Centro Colombo, promovida pelo robot Pepper, é positiva?**”, reúne-se todos os resultados alcançados ao longo de toda a análise e reflexão.

Considera-se que a experiência do cliente no Centro Colombo, promovida pelo robot Pepper é positiva, pois a experiência é construída com base em elementos físicos e não físicos que permitem o envolvimento do cliente com as diversas dimensões da experiência criada (McColl-Kennedy *et al.*, 2015; Verhoef *et al.*, 2009; Gentile *et al.*, 2007; Cachero-Martínez & Vázquez-Casielles, 2018). O primeiro elemento que permite criar uma experiência positiva é um bom plano e estratégia de comunicação do serviço. Ou seja, é fundamental comunicar ao cliente como o serviço promovido poderá complementar a sua experiência no centro, a sua vida ou até como pode tornar-se um elemento indispensável à rotina. Conforme mencionado na revisão de literatura, as ações de comunicação, os comentários *online* e o *word-of-mouth* podem ser considerados o ponto de partida da experiência do cliente. Neste sentido, é fundamental desenhar toda a experiência do centro comercial na perspetiva do cliente e no que gostaria de vivenciar (Hong, 2016).

Neste caso específico, o robot Pepper e a sua estratégia de comunicação digital assumem um papel essencial na experiência do Centro Colombo, pois os esforços alocados para a comunicação deste serviço incentivaram à curiosidade dos indivíduos, ao envolvimento físico e social, racional, mas principalmente ao envolvimento psicológico. Deste modo, o momento efetivo do início da experiência, para alguns clientes, pode ser a partilha do Vídeo *Teaser* no dia 8 de setembro de 2020, ou a primeira vez que veem o robot presencialmente. Ambos os momentos correspondem a um evento que pode tornar-se memorável para cliente (Meredith, 2016a *in* Rodrigues, 2017). O facto de ser uma tecnologia única em Portugal no setor dos centros comerciais, também ajuda a criar uma boa impressão na mente dos indivíduos.

A experiência proporcionada pela ativação do robot Pepper e a sua comunicação baseia-se no percurso dos clientes dentro do centro comercial, através da partilha de conteúdos onde se pode observar o Pepper a responder a questões, a dar sugestões ou em situações características de um humano, como ir às compras ou “ver os saldos”. Adicionalmente, engloba momentos de interação com o público-alvo, quer seja através das publicações de vídeos e artigos nas redes sociais, ou partilha de histórias com recurso a influenciadores e personalidades. Inicialmente, por ser comunicado como a “última novidade imperdível”, o robot Pepper teve imediatamente grande impacto sobre os clientes ou seguidores, sustentado pelo significativo número de interações no mês de lançamento do serviço.

Igualmente importante é o prazer que os clientes conferem à utilização do Pepper que potencializa a experiência na sua totalidade. Os clientes gostam da conveniência e rapidez de

utilizar um robot para esclarecer as suas dúvidas, mas também gostam da sua estética, das suas funções de entretenimento e do seu papel de anfitrião e representante da inovação no Colombo. Todos estes aspetos devem ser considerados pois têm grande peso no prazer que o cliente sente e posteriormente, na avaliação formal ou informal, que faz da experiência que vivenciou.

Conseguindo verificar todas as questões de investigação definidas, estão reunidas as condições para concluir a investigação e responder à problemática da mesma: qual o impacto da estratégia de comunicação digital do robot Pepper na experiência do cliente no Centro Colombo?

A estratégia de comunicação digital do robot Pepper não impacta diretamente a experiência do cliente no Centro Colombo. A estratégia de comunicação impacta e influencia, numa primeira fase, as expectativas e perceções, as motivações e por fim as intenções de uso e adesão ao serviço por parte dos clientes do centro. Consequentemente, é possível concluir que a experiência do cliente é impactada positivamente pela estratégia de comunicação digital do robot Pepper. Clientes com expectativas positivas criadas pelas ações de comunicação, motivados e com intenções de interagir com o serviço, são a força por detrás do sucesso da experiência proporcionada por um centro comercial, pois traduzem-se em visitas mais frequentes e numa maior duração da *shopping trip*. Neste sentido, e conforme verificado através das questões de investigação, é fundamentalmente analisar as três variáveis, como podem ser influenciadas pelas ações e conteúdos criados digitalmente, concludentemente, impactando a experiência desenhada com base na integração de tecnologias inovadoras.

## Conclusão

A tecnologia e os robots chegaram às estratégias de marketing e comunicação dos centros comerciais. O Centro Comercial Colombo, em Lisboa, fez história ao tornar-se o primeiro centro comercial em Portugal a adotar um robot humanoide. Este robot tem como objetivo potenciar a *customer experience* e promover as ofertas dos lojistas e serviços, encontrando-se alocado junto do Balcão de Informação, prestando auxílio no Atendimento/Apoio ao Cliente. Nos últimos anos, e com o aumento de propriedades retalhistas e derivados (mercados ou “food markets”), é importante que, enquanto organização, a Sonae Sierra tenha uma maior capacidade de adaptação às novas tecnologias e tendências.

Ao longo da investigação foi possível perceber a importância da experiência proporcionada ao cliente para os centros comerciais. Para além de ser essencial para a sobrevivência destes espaços, encontra-se em constante processo de mutação, uma vez que acompanha as necessidades, desejos, tendências e padrões de consumo da sociedade. Por sua vez, as estratégias de comunicação levadas à prática pelos centros comerciais podem potencializar toda a experiência criada, bem como os serviços que a complementam. O aumento da integração de novas tecnologias *self-service* e de robots humanoides no setor retalhista em países como Japão, e mais recentemente em empresas europeias, sustenta a importância de continuar a estudar academicamente como a experiência do cliente pode estar relacionada com os respetivos planos de comunicação, como pode ser potencializada por serviços altamente tecnológicos e inovadores e como as expectativas e motivações dos clientes podem influenciar a avaliação e repetição da experiência proporcionada.

Através do enquadramento teórico apresentado e do estudo realizado, tornou-se perceptível que as estratégias de comunicação digital são de facto essenciais para a *customer experience*. Não basta apenas proporcionar um bom momento no espaço comercial através de um bom serviço. É importante ter em conta que a experiência deve ser construída com foco no cliente, para além que é fundamental saber comunicá-la.

Concluiu-se que a estratégia de comunicação digital do robot Pepper não impacta diretamente a experiência do cliente no Centro Colombo, mas sim influencia, numa primeira fase, as expectativas e percepções, as motivações e por fim as intenções de uso e adesão ao serviço por parte dos clientes do centro. Consequentemente, a experiência do cliente é afetada por estas três variáveis.

Os resultados obtidos permitem concluir que as ações de comunicação do robot Pepper e do serviço de apoio/atendimento ao cliente, auxiliam na criação e manutenção de determinadas expectativas, que por sua vez, vão influenciar as intenções de uso do serviço e o que motiva os clientes a fazê-lo. As expectativas estão dependentes de um processo individual de interpretação das mensagens transmitidas assim que atingem o público-alvo. Este processo também irá depender da quantidade de informação que é transmitida pelo destinatário. Ao longo da investigação, verificou-se que as expectativas são impactadas positivamente pela estratégia de comunicação do robot Pepper, sendo que se identificou uma tendência entre os seguidores das redes sociais do Centro Colombo, em que, a maioria, encontrava-se desejava de interagir com o robot humanoide. A este tipo de indivíduos, deduziu-se estarem associadas expectativas positivas face ao robot Pepper e ao seu papel no centro comercial.

Não podendo ignorar os seguidores que estavam menos interessados em conhecer o Pepper, a este grupo de indivíduos foram associadas expectativas negativas face ao novo serviço. Contudo, e relativamente a este tipo de opiniões, pode-se concluir que: (1) a informação mais funcional e simples pode não ter sido suficiente e pode não ter sido transmitida de forma correta. Isto é, os recetores da mensagem poderão ter ficado desconfiados com a introdução deste tipo de tecnologia num centro comercial e pela falta de esclarecimentos sobre o papel do robot, associaram-no a opiniões e perspetivas pré-concebidas inerentes a teorias pouco fundamentadas; (2) houve pouco envolvimento entre este grupo de seguidores e os conteúdos produzidos e planeados que se baseavam em estratégias de comunicação com elementos mais criativos.

Ainda assim, e como já fora mencionado, o impacto da estratégia de comunicação digital do robot Pepper sobre as expectativas dos clientes é positivo, sendo impossível influenciar sempre o processo de interpretação que cada indivíduo terá de realizar ao captar as mensagens promocionais. Apesar de criar um impacto positivo na maioria dos seguidores, sublinha-se a importância de combater a desconfiança inerente à mudança, em geral, e às novas tecnologias. Isto será possível através da criação de mais conteúdos com mensagens funcionais que eliminam, significativamente, a possibilidade de interpretações erradas.

Relativamente às motivações dos clientes ao utilizarem o serviço de apoio/atendimento ao cliente proporcionado pelo Pepper, os resultados obtidos pela parte empírica desta investigação permitem adotar a perspetiva que os clientes são movidos a interagir com o robot pelo entretenimento e lazer que este pode proporcionar. Apesar de ser procurada a conveniência

e eficiência do Pepper em esclarecer dúvidas e orientar os clientes pelo centro, o que atraiu a maioria dos seguidores nas redes sociais do Colombo foi: (1) o facto de ser uma tecnologia inovadora; (2) o facto de ser um robot com uma estética engraçada e atraente para o público mais jovem; (3) o facto de conseguir dançar e realizar outras atividades categorizadas como sendo de lazer.

Concluiu-se que as motivações também são impactadas positivamente pela estratégia de comunicação digital do robot Pepper, independentemente de serem utilitárias ou hedónicas. A grande diferença observada é que ao tratarem-se de motivações utilitárias o envolvimento do cliente com o robot é racional, sendo que as ações de comunicação criativas poderão não ter tanto impacto. No entanto e tendo em conta as reações positivas, em geral, aos conteúdos publicados nas redes sociais, a comunicação mais criativa deste tipo de serviços constitui uma boa prática. Como já referido, apenas deve assegurar-se que a comunicação funcional e simples seja realizada da forma mais correta.

As intenções de uso do serviço estão intimamente relacionadas às expectativas e motivações dos clientes. Ao longo da parte teórica da investigação mencionou-se a importância do prazer percebido ao utilizar um serviço, e o seu papel de mediador entre a confiança e as intenções de uso. Um indivíduo não deseja utilizar um serviço se não estiver associado a um nível de confiança e de prazer percebido como alto.

Em suma, verificou-se que as intenções de uso, à semelhança das expectativas e motivações, são impactadas positivamente pela estratégia de comunicação do robot Pepper. Ao longo do plano de comunicação do robot existe sempre a intenção de incentivar à adesão do serviço através da criação de um envolvimento psicológico do cliente com o Pepper. O foco terá sido apresentar o Pepper como o anfitrião do centro e o elemento que faltava na experiência física do Centro Colombo, despertando curiosidade no mais recente robot nunca antes visto. Foi possível identificar diversos elementos criativos que permitem chegar a estas conclusões, sendo que são corroborados pelo total de interações entre robot-cliente.

Sendo as três variáveis ou conceito mencionados impactados positivamente pela estratégia de comunicação digital do robot Pepper, a experiência proporcionada ao cliente pelo Centro Colombo também o é. Neste sentido, e conforme verificado através das questões de investigação, é fundamentalmente analisar as três variáveis, como podem ser influenciadas

pelas ações e conteúdos criados, concludentemente, impactando a experiência desenhada com base na integração de tecnologias inovadoras.

Posto isto torna-se importante realçar que a investigação efetuada contribui para os campos académicos e organizacionais, sendo que a Sonae Sierra, enquanto instituição gestora do Centro Colombo, poderá utilizar o conhecimento adquirido, sobre as expectativas, motivações e intenções de uso e como estas podem ser impactadas pelas estratégias de comunicação dos seus serviços, para proceder a uma análise sobre o que pode melhorar e potenciar de modo a que a experiência proporcionada aos clientes dos seus centros comerciais seja memorável.

### **Proposta de valor acrescentado para o futuro:**

Tendo em conta que o robot Pepper estará presente em centros comerciais fora de Portugal, este estudo pode também ser encarado como um diagnóstico inicial do planeamento da estratégia de comunicação do robot noutras localizações. São identificadas as boas práticas implementadas pela organização e Centro Colombo, como, (i) o recurso a técnicas de comunicação transformativas; (ii) recurso a personalidades, especialistas, líderes de opinião, que incentivam à interação digital entre cliente-centro comercial e conferem espontaneidade e credibilidade ao plano de comunicação; (iii) o incentivo à curiosidade natural dos indivíduos; (iv) o incentivo ao envolvimento psicológico. Ainda assim, falta melhorar a comunicação funcional do serviço e procurar criar conteúdos que transmitem uma mensagem de confiança relativamente a este tipo de tecnologias disruptivas. Bem como se deve procurar integrar no plano de comunicação conteúdos claros sobre o custo e esforço de usufruir um serviço como o Pepper, de modo a que as expectativas negativas sejam eliminadas.

Apesar das já mencionadas limitações da investigação, apresenta-se algumas propostas para futuras investigações. Sugere-se realizar uma análise semelhante, mas com incidência em grandes campanhas de comunicação, como as campanhas de Natal dos centros comerciais. Por serem as campanhas que reúnem mais esforços, que procuram tornar especial a época do Natal e incentivar, ainda mais, a ida ao centro comercial, seria interessante perceber como na realidade as estratégias de comunicação impactaram as expectativas, motivações e intenções de visita ao centro e, conseqüentemente, como afetaram, efetivamente, a experiência física. É a altura do ano com mais afluência aos *shoppings* e quando a experiência oferecida deixa uma maior impressão na mente do cliente. Também seria interessante recorrer à perspetiva do

cliente para que fosse possível complementar os resultados obtidos através do estudo, que se foca apenas na perspectiva da organização e centro comercial.

De facto, se os centros comerciais da Sonae Sierra pretendem tornar-se locais de lazer, de experiências e de cultura, analisar as diferentes dimensões do envolvimento dos seus clientes face à experiência que lhes é comunicada, pode corresponder a um melhor planeamento estratégico e de investimento no futuro, alcançando com mais facilidade o posicionamento desejado.

## Referências Bibliográficas

- Adanlawo, E., & Rugbeer, H. (2019). The Role of Communication in the Viability of Shopping Centre/Mall Business. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 2786. [https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2786/?utm\\_source=digitalcommons.unl.edu%2Flibphilprac%2F2786&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2786/?utm_source=digitalcommons.unl.edu%2Flibphilprac%2F2786&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., & Singh, R. (2012). Bringing “Social” Into Sales: The Impact of Salespeople’s Social Media Use on Service Behaviors and Value Creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 333-348. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320304>
- Ahluwalia, R. (2002). How Prevalent Is the Negativity Effect in Consumer Environments? *Journal of Consumer Research*, 29(1), 270-279. <https://doi.org/10.1086/341576>
- Alexander, M., & Jaakkola, E. (2015). Customer Engagement Behaviours and Value Co-creation. In *Customer Engagement: Contemporary Issues and Challenges* (pp. 1-22). Routledge. [https://strathprints.strath.ac.uk/54399/1/Alexander\\_Jaakkola\\_Customer\\_Engagement\\_2015\\_Customer\\_engagement\\_behaviours\\_and\\_value.pdf](https://strathprints.strath.ac.uk/54399/1/Alexander_Jaakkola_Customer_Engagement_2015_Customer_engagement_behaviours_and_value.pdf)
- Allmendinger, G., & Lombreglia, R. (2005). Four strategies for the age of smart services. *Harvard Business Review*, 83(10), 1-11. [https://harborresearch.com/wp-content/uploads/sites/8/2018/09/Harvard-Business-Review\\_Four-Strategies-for-Smart-Services\\_Allmendinger-Lombreglia.pdf](https://harborresearch.com/wp-content/uploads/sites/8/2018/09/Harvard-Business-Review_Four-Strategies-for-Smart-Services_Allmendinger-Lombreglia.pdf)
- American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. American Marketing Association. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andzulis, J. “., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A Review of Social Media and Implications for the Sales Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 305-316. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320302>
- Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79, 77-95. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00007-1](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00007-1)
- Ashley, C., & Tuten, T. (2015). Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement. *Psychology and Marketing*, 32(1), 15-27. <https://doi.org/10.1002/mar.20761>
- AVS LEADS. (2016, Setembro). *SOCIAL MEDIA IS DIRECT MARKETING*. AVS LEADS. <https://www.avsleads.com/social-media-is-direct-marketing>

- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.  
<https://www.jstor.org/stable/2489765>
- Bäckström, K., & Johansson, U. (2006). Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6), 417-430.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.02.005>
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*, 66, 120-141. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.120.18470>
- Bampton, R., & Cowton, C. J. (2002). The E-Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social*, 3(2). <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs020295>
- Barnett, W., Foos, A., Gruber, T., Keeling, D., Keeling, K., & Nasr, L. (2014). Consumer Perceptions of Interactive Service Robots: A Value-Dominant Logic Perspective. *The 23rd IEEE International Symposium on Robot and Human Interactive Communication*, 1134-1139.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1109/ROMAN.2014.6926404>
- Barreto, A. (2005). Mudança social em Portugal, 1960/2000. *Portugal contemporâneo*, 137-162.  
[https://scholar.google.com/scholar\\_url?url=https://www.academia.edu/download/55004245/portugal\\_de\\_60.pdf&hl=pt-BR&sa=T&oi=gsb-gga&ct=res&cd=0&d=15355358157963522716&ei=7RFWYL2NEYvcmwHbgJLYCA&scisig=AAGBfm0D4xvpPLu-rhm0dyiWZZn65fCWqg](https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://www.academia.edu/download/55004245/portugal_de_60.pdf&hl=pt-BR&sa=T&oi=gsb-gga&ct=res&cd=0&d=15355358157963522716&ei=7RFWYL2NEYvcmwHbgJLYCA&scisig=AAGBfm0D4xvpPLu-rhm0dyiWZZn65fCWqg)
- Batra, R., & Ahtola, O. T.-. (1991). Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes. *Marketing Letters*, 2(2), 159-170.  
<https://doi.org/10.1007/BF00436035>
- Bento, A. M. V. (2011). *As Etapas do Processo de Investigação: do Título às Referências Bibliográficas* (1st ed.). Universidade da Madeira.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the Total Customer Experience. *Sloan Management Review*, 43(3), 1-6.  
[https://www.researchgate.net/publication/266277275\\_Managing\\_the\\_Total\\_Customer\\_Experience\\_Managing\\_the\\_Total\\_Customer\\_Experience](https://www.researchgate.net/publication/266277275_Managing_the_Total_Customer_Experience_Managing_the_Total_Customer_Experience)
- Bhatti, A., Akram, H., Basit, H. M., Khan, A. U., Naqvi, S. M. R., & Bilal, M. (2020). E-commerce trends during COVID-19 Pandemic. *International Journal of Future*

- Generation Communication and Networking*, 13(2), 1449-1452.  
[https://www.researchgate.net/profile/Ahmed-Khan-67/publication/342736799\\_E-commerce\\_trends\\_during\\_COVID-19\\_Pandemic/links/5f04603c458515505091c291/E-commerce-trends-during-COVID-19-Pandemic.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ahmed-Khan-67/publication/342736799_E-commerce_trends_during_COVID-19_Pandemic/links/5f04603c458515505091c291/E-commerce-trends-during-COVID-19-Pandemic.pdf)
- Bitner, M. J. (2001). Self-service technologies: What do customers expect? *Marketing Management*, 10(1), 10-11. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/self-service-technologies-what-do-customers/docview/194195050/se-2?accountid=192066>
- Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (1999). *Publicitor* (1st ed.). Publicações Dom Quixote.
- Brodie, R. J., Hollebeck, L. D., Juric', B., & Ilic', A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.  
<https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press. ISBN 978-0-19-958805-3
- Cachero-Martínez, S., & Vázquez-Casielles, R. (2018). Developing the Marketing Experience to Increase Shopping Time: The Moderating Effect of Visit Frequency. *Administrative Sciences*, 8(77), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci8040077>
- Calil, A. M. (2017). ANÁLISE DE METODOLOGIAS EM TESES DEFENDIDAS: BUSCANDO UM ENFOQUE NO ESTUDO DE CASO E PESQUISA QUALITATIVA. *Universidade Anhanguera de São Paulo*, 1-11.
- Cardozo, R. N. (1965). An Experimental Study of Customer Effort, Expectation, and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 2(3), 244-249.  
<https://doi.org/10.2307/3150182>
- Carman, J. M., & Langeard, E. (1980). Growth Strategies for Service Firms. *Strategic Management Journal*, 1(1), 7-22. <http://www.jstor.org/stable/2486286>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2nd ed.). Universidade Aberta. ISBN: 978-972-674-512-9
- Centro Colombo. (2020, Setembro 18). Pepper: o robô que vive no Colombo. *Centro Colombo*. [https://www.colombo.pt/lifestyle/articles/pepper-o-robo-que-vive-no-colombo/?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=social\\_media&fbclid=IwAR3WZ\\_vpc3Fkbic10aGRQsfZ7TID2zrgvnTclS0buQV7A9mKf9ymXztC55o](https://www.colombo.pt/lifestyle/articles/pepper-o-robo-que-vive-no-colombo/?utm_source=facebook&utm_medium=social_media&fbclid=IwAR3WZ_vpc3Fkbic10aGRQsfZ7TID2zrgvnTclS0buQV7A9mKf9ymXztC55o)

- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K., & Mayer, R. (2006). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (3rd ed.). Pearson Education Limited.
- Chesbrough, H., & Spohrer, J. (2006). A research manifesto for services science. *Communications of ACM*, 49(7), 35-40. <https://doi.org/10.1145/1139922.1139945>
- Christensen, C. M., Anthony, S. D., Berstell, G., & Nitterhouse, D. (2007). Finding the Right Job For Your Product. *MITSloan Management Review*, 48(3), 37-48. <https://www.wright.edu/sites/www.wright.edu/files/page/attachments/Finding-the-Right-Job-For-Your-Product.pdf>
- Chu, S.-C., & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), 47-75. <https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-047-075>
- Cohen, H. (2020). *Social Media Definition: The Guide You Need To Get Results*. Heidi Cohen - actionable marketing guide. <https://heidicohen.com/social-media-definition/>
- Collier, J. E., Breazeale, M., & White, A. (2017). Giving back the 'self' in self-service: customer preferences in self-service failure recovery. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 604-617. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2016-0259>
- Collier, J. E., Sherrell, D. L., Babakus, E., & Horky, A. B. (2014). Understanding the differences of public and private self-service technology. *Journal of Services Marketing*, 28(1), 60-70. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2012-0071>
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). *McKinsey Quarterly - The consumer decision journey*. McKinsey & Company: Marketing & Sales. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- Culnan, M. J., McHugh, P. J., & Zubillaga, J. I. (2010). How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business Value. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 243-259. [https://www.researchgate.net/publication/279893388\\_How\\_Large\\_US\\_Companies\\_Can\\_Use\\_Twitter\\_and\\_Other\\_Social\\_Media\\_to\\_Gain\\_Business\\_Value](https://www.researchgate.net/publication/279893388_How_Large_US_Companies_Can_Use_Twitter_and_Other_Social_Media_to_Gain_Business_Value)
- Curran, J. M., & Meuter, M. L. (2005). Self-service technology adoption: comparing three technologies. *Journal of Services Marketing*, 19(2), 103-113. <https://doi.org/10.1108/08876040510591411>
- Dahl, D. W., Chattopadhyay, A., & Gorn, G. J. (1999). The Use of Visual Mental Imagery in New Product Design. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 18-28. <https://www.jstor.org/stable/3151912>

- Day, R. L. (1977). Extending the Concept of Consumer Satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 4, 149-154. <https://www.acrwebsite.org/volumes/9346/volumes/v04/NA-04>
- Delloite. (2016). Estudio Nacional Operativización Experiencia de Cliente (OCX). *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/OCX-estudio-operativizacion-experiencia-cliente.html>
- Dennis, C., Murphy, J., Marsland, D., Cockett, T., & Patel, T. (2002). Measuring image: shopping centre case studies. *s, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12(4), 355-373. <https://doi.org/10.1080/09593960210151153>
- Dias, M. P. (2020, Setembro 10). Conheça o Pepper, o novo anfitrião robot do Centro Colombo. *Notícias ao Minuto*. <https://www.noticiasao minuto.com/tech/1581159/conheca-o-pepper-o-novo-anfitriao-robot-do-centro-colombo>
- Dicionário da Língua Portuguesa. (2006). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto Editora.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Dirsmith, M. W., & Covalski, M. A. (1983). Strategy, External Communication and Environmental Context. *Strategic Management Journal*, 4(2), 137-151. <http://www.jstor.org/stable/2486107>
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources* 4(3), 335-354. <https://doi.org/10.1177%2F1523422302043007>
- ECO Sapo. (2020, Setembro 10). Pepper chegou ao Colombo. Robô interage e dá informações aos visitantes. *ECO*. <https://eco.sapo.pt/2020/09/10/pepper-chegou-ao-colombo-robo-interage-e-da-informacoes-aos-visitantes/>
- Elder, R. S., Schlosser, A. E., Poor, M., & Xu, L. (2017). So Close I Can Almost Sense It: The Interplay between Sensory Imagery and Psychological Distance. *Journal of Consumer Research*, 44(4), 877-894. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx070>
- Escalas, J. E. (n.d.). Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1-2), 168-180. [https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1401&2\\_19](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1401&2_19)
- European Economic and Social Committee. (2019). The future of retail in city-centres - Challenges, good practices and recommendations for small retailers in city-centres, including small centres in rural areas. *European Economic and Social Committee*. <https://bit.ly/37eRDwL>

- Everett, J., Pizarro, D., & Crockett, M. (2017). *Why are we reluctant to trust robots?* The Guardian. <https://www.theguardian.com/science/head-quarters/2017/apr/24/why-are-we-reluctant-to-trust-robots>
- Fernandes, N. (2020). Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy. *IESE Business School Working Paper No. WP-1240-E*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3557504>
- Ferreira, D. (2015). *Os Centros Comerciais Mortos na Área Metropolitana Norte de Lisboa*. UNIVERSIDADE DE LISBOA INSTITUTO DE GEOGRAFIA E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4513.6882>
- Ferrell, L., Gonzalez-Padron, T. L., & Ferrell, O. C. (2010). An Assessment of the Use of Technology in the Direct Selling Industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 157-165. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300206>
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15(2), 179-195. <https://doi.org/10.1080/13527260902757654>
- Fischer, E., & Arnold, S. J. (1990). More Than a Labor of Love: Gender Roles and Christmas Gift Shopping. *Journal of Consumer Research*, 17(3), 333-345. <https://www.jstor.org/stable/2626799>
- Fitzsimons, G. M., Chartrand, T. L., & Fitzsimons, G. J. (2008). Automatic Effects of Brand Exposure on Motivated Behavior: How Apple Makes You “Think Different”. *Journal of Consumer Research*, 35, 21-35. <https://doi.org/10.1086/527269>
- Fong, T., Nourbakhsh, I., & Dautenhahn, K. (2003). A survey of socially interactive robots. *Robotics and Autonomous Systems*, 42(3-4), 143-166. [https://doi.org/10.1016/S0921-8890\(02\)00372-X](https://doi.org/10.1016/S0921-8890(02)00372-X)
- Foster, M. E., Alami, R., Gestranus, O., Lemon, O., Niemelä, M., Odobez, J.-M., & Pandey, A. K. (2016). The MuMMER Project – Enaging human-robot interaction in real-world public spaces. *8th International Conference on Social Robotics (ICSR)*, 753-763. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-47437-3\\_74](https://doi.org/10.1007/978-3-319-47437-3_74)
- Fournier, S., & Mick, D. G. (1999). Rediscovering Satisfaction. *Journal of Marketing*, 63, 5-23. <https://doi.org/10.1177/002224299906300403>
- Frishammar, J., Cenamor, J., Cavalli-Björkman, H., Hernell, E., & Carlsson, J. (2018). Digital strategies for two-sided markets: A case study of shopping malls. *Decision Support Systems*, 108, 34-44. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.02.003>

- Gaenssle, S., & Budzinski, O. (2021). Stars in social media: new light through old windows? *Journal of Media Business Studies*, 18(2), 79-105.  
<https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1738694>
- Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W. (2003). Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model. *MIS Quarterly*, 27(1), 51-90. <https://doi.org/10.2307/30036519>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Gerring, J. (2017). Qualitative Methods. *Annual Review of Political Science*, 20, 15-36.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-092415-024158>
- Gillham, B. (2005). The semi-structured interview. In *Research Interviewing: The Range of Techniques* (pp. 70-79). Open University Press. [https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=fU\\_oAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Research+Interviewing:+The+Range+of+Techniques&ots=BStfkTFVnc&sig=Ip227Bj73cq7tiT3f4omyK4KSYM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=fU_oAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Research+Interviewing:+The+Range+of+Techniques&ots=BStfkTFVnc&sig=Ip227Bj73cq7tiT3f4omyK4KSYM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Gillham, B. (2005). Transcribing the interview. In *Research Interviewing: The Range of Techniques* (pp. 121-125). Open University Press.  
[https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=fU\\_oAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Research+Interviewing:+The+Range+of+Techniques&ots=BStfkTFVnc&sig=Ip227Bj73cq7tiT3f4omyK4KSYM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=fU_oAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Research+Interviewing:+The+Range+of+Techniques&ots=BStfkTFVnc&sig=Ip227Bj73cq7tiT3f4omyK4KSYM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Golan, G. J., & Zaidner, L. (2008). Creative Strategies in Viral Advertising: An Application of Taylor's Six-Segment Message Strategy Wheel. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 959-972. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2008.00426.x>
- Grassi, C., & Marques, A. D. (2018). Análise de Conteúdo para as Redes Sociais: Metodologia para uma Marca de Moda. *CIMODE 2018*, 240 - 247.  
<https://bit.ly/3CnmNxp>
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85, 1-14.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>
- Gross, H.-M., Koenig, A., Boehme, H.-J., & Schroeter, C. (2002). Vision-based Monte Carlo self-localization for a mobile service robot acting as shopping assistant in a home

- store. *IEEE/RSJ International Conference on Intelligent Robots and Systems*, 1, 256-262. <https://doi.org/https://doi.org/10.1109/IRDS.2002.1041398>
- Haase, J., Wiedmann, K.-P., & Bettels, J. (2020). Sensory imagery in advertising: How the senses affect perceived product design and consumer attitude. *Journal of Marketing Communications*, 26(5), 475-487. <https://doi.org/10.1080/13527266.2018.1518257>
- Hancock, P. A., Billings, D. R., & Schaefer, K. E. (2011). A Meta-Analysis of Factors Affecting Trust in Human-Robot Interaction. *Human Factors*, 53(5), 517-527. <https://doi.org/10.1177/0018720811417254>
- Haytko, D. L., & Baker, J. (2004). It's all at the mall: exploring adolescent girls' experiences. *Journal of Retailing*, 80(1), 67-83. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.01.005>
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The Impact of New Media on Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330. <https://doi.org/10.1177/1094670510375460>
- Hermanaviciute, G. (2016). *Impacto das redes sociais e website no desempenho competitivo das empresas portuguesas de calçado. Presença digital como vantagem competitiva*. Universidade do Minho: Escola de Engenharia. <http://hdl.handle.net/1822/42596>
- Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). Effects of Word-of-Mouth and Product-Attribute Information on Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 454-462. <https://www.jstor.org/stable/2626839>
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92-101. <http://www.jstor.org/stable/1251707?origin=JSTOR-pdf>
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140. <https://www.jstor.org/stable/2489122>
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 377-401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Hong, T. (2016). *Customer Experience as a competitive differentiator in Subscription Services – Thinking beyond the paywall*. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/112172/Hong%20Tiina\\_%20Bachelors%20thesis.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/112172/Hong%20Tiina_%20Bachelors%20thesis.pdf?sequence=1)

- Hopf, C., & von Kardorff, E. (2004). Qualitative Interviews: An Overview. In U. Flick & I. Steinke (Eds.), *A Companion to Qualitative Research* (pp. 203-208). Sage Publications. [https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=F6ORu4Ag1IC&oi=fnd&pg=PP2&dq=A+Companion+to+QUALITATIVE+RESEARCH&ots=mmGV1mx2So&sig=FlmnbrDgFscYiHdPiBbhmhGHTuw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=A%20Companion%20to%20QUALITATIVE%20RESEARCH&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=F6ORu4Ag1IC&oi=fnd&pg=PP2&dq=A+Companion+to+QUALITATIVE+RESEARCH&ots=mmGV1mx2So&sig=FlmnbrDgFscYiHdPiBbhmhGHTuw&redir_esc=y#v=onepage&q=A%20Companion%20to%20QUALITATIVE%20RESEARCH&f=false)
- Howard, E. (1997). The management of shopping centres: conflict or collaboration? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7(3), 263-285. <https://doi.org/10.1080/095939697343021>
- Hox, J. J., & Boeijs, H. R. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*, 1, 593-599. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00041-4>
- Hudders, L., Jans, S. D., & Veirman, M. D. (2020). The commercialization of social media stars: a literature review and conceptual framework on the strategic use of social media influencers. *International Journal of Advertising*, 40(3), 327-375. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1836925>
- Humanizing Technologies. (2017). *Pepper: Press Kit* [Brochura].
- Hung, I. W., & Wyer Jr., R. S. (2011). Shaping Consumer Imaginations: the role of self-focused attention in product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 48(2), 381-392. <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.2.381>
- II, B. J. P., & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy*. Harvard Business Review Press. [https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=edtOyzyKgXUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=+Welcome+to+the+Experience+Economy&ots=2nkHALUruN&sig=UA9QZLFlmnWTTaYcEt\\_2W9IRdHM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=edtOyzyKgXUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=+Welcome+to+the+Experience+Economy&ots=2nkHALUruN&sig=UA9QZLFlmnWTTaYcEt_2W9IRdHM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Insider Intelligence. (2021, Janeiro 6). Influencer Marketing 2021: Industry Stats & Market Research. *Insider Intelligence*. <https://www.businessinsider.com/influencer-marketing-report?r=US&IR=T>
- Instagram. (2016a). *Getting Started on Instagram for Business*. Instagram for Business. <https://business.instagram.com/getting-started/>
- Instagram. (2016b). *What Is Instagram Shopping? Everything You Need To Get Started*. Instagram for Business. <https://business.instagram.com/shopping>
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality*, 21(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/09604521111100225>

- Jones, M. A. (1999). Entertaining Shopping Experiences: An Exploratory Investigation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6(3), 129-139.  
[https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(98\)00028-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(98)00028-9)
- Kannan, P. K., & Li, H. ". (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2), 139-155.  
<https://doi.org/10.1080/13527260902757530>
- Kim, H.-S. (2006). Using Hedonic and Utilitarian Shopping Motivations to Profile Inner City Consumers. *Journal of Shopping Center Research*, 3(1), 57-79.  
[https://www.researchgate.net/publication/239848328\\_Using\\_Hedonic\\_and\\_Utilitarian\\_Shopping\\_Motivations\\_to\\_Profile\\_Inner\\_City\\_Consumers](https://www.researchgate.net/publication/239848328_Using_Hedonic_and_Utilitarian_Shopping_Motivations_to_Profile_Inner_City_Consumers)
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Edições Almedina.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14th ed.). Prentice Hall.
- Krishna, A. (2013). *Customer Sense: How the 5 Senses Influence Buying Behavior* (1st ed.). Palgrave MacMillan. <https://bit.ly/35RXPuo>
- Krishna, A., & Schwarz, N. (2014). Sensory marketing, embodiment, and grounded cognition: A review and introduction. *Journal of Consumer Psychology*, 24(2), 159-168. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcps.2013.12.006>
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional* (Vol. 56). Summus Editorial.  
[https://books.google.pt/books?id=AZVuW83F43kC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=AZVuW83F43kC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Kursunluoglu, E. (2011). Customer Service Effects on Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Field Research in Shopping Centers in Izmir City - Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 52-59.  
[http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_17/8.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_17/8.pdf)

- Kursunluoglu, E. (2014). Shopping centre customer service: creating customer satisfaction and loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(4), 528-548.  
<https://doi.org/10.1108/MIP-11-2012-0134>
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. *The communication of ideas*, 37(1), 215-228. <https://marketing-course.ru/wp-content/uploads/2018/11/Lasswell.pdf>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Li, Y., Liu, H., Yang, F., Lim, E. T.K., Goh, J. M., & Lee, M. K.O. (2018). Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems*, 109, 50-60. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.12.010>
- Lim, S., & Lee, B. (2015). Loyalty programs and dynamic consumer preference in online markets. *Decision Support Systems*, 78, 104-112.  
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2015.05.008>
- Litan, R. E., & Rivlin, A. M. (2001). Projecting the Economic Impact of the Internet. *The American Economic Review*, 91(2), 313-317. <http://www.jstor.org/stable/2677780>
- Locker, K. O., & Kienzler, D. S. (2008). *Business and Administrative* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.  
<https://doi.org/10.1177/1470593106066781>
- Manning, H., & Bodine, K. (2012). *Outside in: The power of putting customers at the center of your business*. Amazon Publishing. [https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=zBy2a9bMfXYC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Manning,+H.,+%26+Bodine,+K.+\(2012\).+Outside+in:+The+power+of+putting+customers+at+the+center+of+your+business&ots=EU7EPU3jp&sig=0tvzrd97fYtX7zSRyzPbYWGq5Vo&redir\\_esc=y#v=onepage&q](https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=zBy2a9bMfXYC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Manning,+H.,+%26+Bodine,+K.+(2012).+Outside+in:+The+power+of+putting+customers+at+the+center+of+your+business&ots=EU7EPU3jp&sig=0tvzrd97fYtX7zSRyzPbYWGq5Vo&redir_esc=y#v=onepage&q)
- Mantrala, M. K., & Albers, S. (2012). Impact of the Internet on B2B Sales Force Size and Structure. In G. L. Lilien & R. Grewal (Eds.), *ISBM Handbook on Business-to-Business Marketing* (pp. 539-563). Edward Elgar Publishing.  
<https://doi.org/10.4337/9781781002445.00040>

- Marcela, A. (2020, Setembro 10). Olha o Robô. Como o Colombo quer tornar a experiência de compra mais emocional. *DN Insider*. <https://insider.dn.pt/em-rede/olha-o-roboto-como-o-colombo-quer-tornar-a-experiencia-de-compra-mais-emocional/25807/>
- Marketeer. (2020, Setembro 10). Há um anfitrião robô no Centro Colombo. *Marketeer*. <https://marketeer.sapo.pt/ha-um-anfitriao-roboto-no-centro-colombo>
- Marques, M. C. M. I. (n.d.). *Marketing e Comunicação: A Web como ferramenta para a promoção turística dos hotéis da Costa do Estoril*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/marques-mariana-marketing-e-comunicacao-a-web.pdf>
- McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430-435. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0054>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 1-12. [http://uc.cinepoliscorporativo.com.mx/wbt/cursos/DEyAP/DEyAP2017/ACT%20DEYAP\\_UNDERSTANDING%20CUSTOMER%20EXPERIENCE-ING\\_Enfoque%20en%20el%20cliente.pdf](http://uc.cinepoliscorporativo.com.mx/wbt/cursos/DEyAP/DEyAP2017/ACT%20DEYAP_UNDERSTANDING%20CUSTOMER%20EXPERIENCE-ING_Enfoque%20en%20el%20cliente.pdf)
- Monteiro, A. L. F. (2012). *Projeto Fidelização de Clientes Aplicada ao Restaurante Tribeca*. Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria. [https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/730/1/Mestrado%20Mkt%20Prom.Turistica\\_Ana\\_Luisa\\_Monteiro.pdf](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/730/1/Mestrado%20Mkt%20Prom.Turistica_Ana_Luisa_Monteiro.pdf)
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod\\_resource/content/1/Roque-Moraes\\_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf)
- Morgan, B. (2017). *Things Robots Can't Do Better Than Humans*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/08/16/10-things-robots-cant-do-better-than-humans/?sh=9cd3ff4c83d5>
- Murdough, C. (2009). Social Media Measurement. *Journal of Interactive Advertising*, 10(1), 94-99. <https://doi.org/10.1080/15252019.2009.10722165>
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The Concept of Flow. *Handbook of Positive Psychology*, 89-105. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8\\_16](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_16)
- Naylor, G., Kleiser, S. B., Baker, J., & Yorkston, E. (2008). Using transformational appeals to enhance the retail experience. *Journal of Retailing*, 84(1), 49-57. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.01.001>

- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.  
<https://doi.org/10.1177%2F1094670506293559>
- Nicholls, A., & Watson, A. (2005). Implementing e-value strategies in UK retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(6), 426-443.  
<https://doi.org/10.1108/09590550510600852>
- Niemelä, M., Heikkilä, P., & Lammi, H. (2017). A Social Service Robot in a Shopping Mall – Expectations of the Management, Retailers and Consumers. *HRI '17: Proceedings of the Companion of the 2017 ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction*, 227-228. <https://doi.org/10.1145/3029798.3038301>
- Norton, D. W., & Pine II, B. J. (2013). Sing the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy and Leadership*, 41(2), 12-17.  
<https://doi.org/10.1108/10878571311318196>
- Nowak, G. J., & Phelps, J. E. (1994). Conceptualizing the Integrated Marketing Communications' Phenomenon: An Examination of its Impact on Advertising Practices and its Implications for Advertising Research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16(1), 49-66.  
<https://doi.org/10.1080/10641734.1994.10505012>
- Ofir, C., & Simonson, I. (2007). The Effect of Stating Expectations on Customer Satisfaction and Shopping Experience. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 164-174.  
<https://doi.org/10.1509/jmkr.44.1.164>
- Olson, J. C., & Dover, P. (1976). Effects of Expectation Creation and Disconfirmation on Belief Elements of Cognitive Structure. *Advances in Consumer Research*, 3, 168-175.  
<https://www.acrwebsite.org/volumes/9194>
- Opendakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 7(4). <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0604118>
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. (2008). *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (7th ed.). Oxford University Press.
- Pacione, M. (2009). *Urban Geography: A Global Perspective*. Routledge.  
[https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=1UZ9AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA26&dq=Pacione+M+\(2009\)+Urban+Geography:+a+global+perspective.&ots=ipy6x7Daw3&sig=wRlmyxQ3w\\_ooUVV4](https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=1UZ9AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA26&dq=Pacione+M+(2009)+Urban+Geography:+a+global+perspective.&ots=ipy6x7Daw3&sig=wRlmyxQ3w_ooUVV4)

[aude9XMgQg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Pacione%20M%20\(2009\)%20Urban%20Geography%3A%20a%20gl](https://www.researchgate.net/profile/Robert-Macintosh/publication/281236281_Methods_Map_-_Research_Methods_2nd_Ed_-_August_2015/links/55dc3bf408aed6a199ac8447/Methods-Map-Research-Methods-2nd-Ed-August-2015.pdf)

- Papachroni, A., & Lochrie, S. (2015). Case Studies and Data. In K. O'Gorman & R. MacIntosh (Eds.), *Research Methods for Business & Management* (2nd ed., pp. 75-78). Goodfellow Publishers Ltd. [https://www.researchgate.net/profile/Robert-Macintosh/publication/281236281\\_Methods\\_Map\\_-\\_Research\\_Methods\\_2nd\\_Ed\\_-\\_August\\_2015/links/55dc3bf408aed6a199ac8447/Methods-Map-Research-Methods-2nd-Ed-August-2015.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Robert-Macintosh/publication/281236281_Methods_Map_-_Research_Methods_2nd_Ed_-_August_2015/links/55dc3bf408aed6a199ac8447/Methods-Map-Research-Methods-2nd-Ed-August-2015.pdf)
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (TRI): A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. *Journal of Service Research*, 2(4), 307-320. <https://doi.org/10.1177/109467050024001>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=pGIPEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA30&dq=Parasuraman,+A.,+Valarie+A.+Zeithaml+and+Leonard%23%23L.+Berry+\(1988\),+%E2%80%9CSERVQUAL%E2%80%94A+Multiple-Item+Scale+for+Measuring+Consumer+Percep+tions+of+Service+Quality,%E2%8](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=pGIPEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA30&dq=Parasuraman,+A.,+Valarie+A.+Zeithaml+and+Leonard%23%23L.+Berry+(1988),+%E2%80%9CSERVQUAL%E2%80%94A+Multiple-Item+Scale+for+Measuring+Consumer+Percep+tions+of+Service+Quality,%E2%8)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Pereira, I. M. (2015). *A Comunicação do CCB- As Estratégias de Comunicação*. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10636/1/In%c3%aas%20Pereira-%20Disserta%c3%a7%c3%a3o%20MCCTI.pdf>
- Pinxteren, M. M.E. v., Wetzels, R. W.H., R ger, J., Pluymaekers, M., & Wetzels, M. (2019). Trust in humanoid robots: implications for services marketing. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 507-518. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2018-0045>
- Plouffe, C. R., & Barclay, D. W. (2007). Salesperson navigation: The intraorganizational dimension of the sales role. *Industrial Marketing Management*, 36, 528-539. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.002>
- Ponte, J. P. d. (2006). Estudos de caso em educa o matem tica. *Bolema*, 25, 105-132. <http://hdl.handle.net/10451/3007>

- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P., & Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85, 15-30. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003>
- Qiu, R. G. (2007). Service Science: Scientific Study of Service Systems. *Proceedings of the 17th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing*, 1121-1127. [https://scholar.google.com/scholar\\_url?url=http://ssmenetuk.org/docs/qui2007.pdf&hl=pt-BR&sa=T&oi=gsb-gga&ct=res&cd=0&d=771240425042677141&ei=Iu5VYLKeOtLsmQGkkL7ICA&scisig=AAGBfm0cMdkMu22zbJvpzAnDDzSOITv60Q](https://scholar.google.com/scholar_url?url=http://ssmenetuk.org/docs/qui2007.pdf&hl=pt-BR&sa=T&oi=gsb-gga&ct=res&cd=0&d=771240425042677141&ei=Iu5VYLKeOtLsmQGkkL7ICA&scisig=AAGBfm0cMdkMu22zbJvpzAnDDzSOITv60Q)
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2nd ed.). Gradiva - Publicações, L.
- Rathmell, J. M. (1966). "What Is Meant by Services?" *Journal of Marketing*, 30(4), 32-36. <https://www.jstor.org/stable/1249496>
- Richardson, A. (2010, Novembro 15). *Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>
- Rim, H., & Song, D. (2016). "How Negative Becomes Less Negative": Understanding the Effects of Comment Valence and Response Sidedness in Social Media. *Journal of Communication*, 66, 475-495. <https://doi.org/10.1111/jcom.12205>
- Rodrigues, S. A. G. (2017). *Customer journey: a new approach for retailers*. ISCTE-IUL. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16271/4/master\\_sara\\_goncalves\\_rodrigues.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16271/4/master_sara_goncalves_rodrigues.pdf)
- Saias, L. (2007). *Marketing de serviços: qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Safko, L. (2010). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc. <https://bit.ly/3IQ4rrf>
- Salgueiro, M. (2020, Setembro 11). Colombo tem um novo robô que vai ajudar os clientes a cumprir as normas de segurança. *NiT*. <https://www.nit.pt/compras/lojas-e-marcas/colombo-robo-pepper>
- Sampson, S. E., & Froehle, C. M. (2006). Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. *Production and Operations Management*, 15(2), 329-343. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2006.tb00248.x>

- Santos, N. (2001). *A sociedade de consumo e os espaços vividos pelas famílias*. CEG Coimbra.  
[https://www.researchgate.net/publication/236687072\\_A\\_sociedade\\_de\\_consumo\\_e\\_os\\_espacos\\_vividos\\_pelas\\_familias\\_A\\_dualidade\\_dos\\_espacos\\_a\\_turbulenciados\\_percursos\\_e\\_a\\_identidade\\_social](https://www.researchgate.net/publication/236687072_A_sociedade_de_consumo_e_os_espacos_vividos_pelas_familias_A_dualidade_dos_espacos_a_turbulenciados_percursos_e_a_identidade_social)
- Santos, N. (2004). Organização social e consumo. Práticas e lugares de consumo. O tempo livre e o lazer. *Cadernos de Geografia*, 41-52. [https://doi.org/10.14195/0871-1623\\_23\\_4](https://doi.org/10.14195/0871-1623_23_4)
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253-272. <https://doi.org/10.1108/00251741211203551>
- Schaub, K. (2014, Abril). Social Buying Meets Social Selling: How Trusted Networks Improve the Purchase Experience. *IDC Analyze the Future*.  
<http://www.cushwaketexas.com/files/Report%20on%20Social%20Media%20Sales2.pdf>
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67.  
<https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 7-17. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.09.005>
- Schorr, A., Campbell, W., & Schenk, M. (2003). *Communication Research and Media Science in Europe*. Mouton de Gruyter. [https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=xcYfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Schorr,+A+%26+Schenk,+M+%26+Campbell,+W+\(2003\).+Communication+Research+and+Media+Science+in+Europe&ots=QYjipoY960&sig=04Y88owKzxr13J1kF4ec4veh\\_TU&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=xcYfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Schorr,+A+%26+Schenk,+M+%26+Campbell,+W+(2003).+Communication+Research+and+Media+Science+in+Europe&ots=QYjipoY960&sig=04Y88owKzxr13J1kF4ec4veh_TU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Seramim, R. J., & Walter, S. A. (2017). O que Bardin diz que os autores não mostram? Estudo das produções científicas brasileiras do período de 1997 a 2015. *Administração: ensino e pesquisa*, 18(2), 271-299.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5335/533560863003/533560863003.pdf>
- Severinson-Eklundh, K., Green, A., & Hüttenrauch, H. (2003). Social and collaborative aspects of interaction with a service robot. *Robotics and Autonomous Systems*, 42(3-4), 223-234. [https://doi.org/10.1016/S0921-8890\(02\)00377-9](https://doi.org/10.1016/S0921-8890(02)00377-9)
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.  
<https://doi.org/10.1177/1094670506294666>

- Sharma, A. (2002). Trends in Internet-based business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 31, 77-84. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00185-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00185-7)
- Shimp, T. A. (2007). *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*. Thomson South-Western.
- Siew, G. (2011). Shopping Centre Marketing: Management approach to atmospherics and experiential marketing. *Stockholm School of Economics*.  
<http://arc.hhs.se/download.aspx?MediumId=1329>
- SoftBank Robotics. (n.d.). *Pepper*. SoftBank Robotics. Retrieved agosto, 2021, from <https://www.softbankrobotics.com/emea/en/pepper>
- Sonae Sierra. (n.d.). *Somos Sonae Sierra*. Sonae Sierra. Retrieved junho, 2021, from <https://www.sonaesierra.com/corporate/pt-pt/about-sonae-sierra/who-we-are/who-we-are.aspx>
- Sonae Sierra. (2020a). *Consolidated Report and Accounts 2020 – Sonae Sierra*
- Sonae Sierra. (2020b). *Economic, Environmental and Social Report 2020*
- Sonae Sierra. (2020c). *Plano de Comunicação Integrado - Pepper*.
- Sonae Sierra. (2020d). *Plano de Lançamento – Pepper*.
- Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., & Gruhl, D. (2007). Steps toward a science of service systems. *Computer*, 40(1), 71-77. <https://doi.org/10.1109/MC.2007.33>
- Sukhu, A., Zhang, T., & Bilgihan, A. (2015). Factors Influencing Information-Sharing Behaviors in Social Networking Sites. *Services Marketing Quarterly*, 36(4), 317-334. <https://doi.org/10.1080/15332969.2015.1076697>
- Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5(2), 18-27. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3205035>
- Tarki, A., Levy, P., & Weiss, J. (2020, Março 20). The Coronavirus Crisis Doesn't Have to Lead to Layoffs. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/the-coronavirus-crisis-doesnt-have-to-lead-to-layoffs>
- Teixeira, J. A. (2014). The reshaping of retail landscape in Greater Lisbon: do shopping centers have a future? *Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa*, 1-14.  
[https://www.econstor.eu/bitstream/10419/124472/1/ERSA2014\\_01259.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/124472/1/ERSA2014_01259.pdf)
- Teo, T. S. H., & Pian, Y. (2003). contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage. *European Journal of Information Systems*, 12(2), 78-92. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000448>

- Todorova, G. (2015). Marketing Communication Mix. *Trakia Journal of Sciences*, 13(1), 368-374. <https://doi.org/10.15547/tjs.2015.s.01.063>
- Torres, M. E. S. (2012). *Comunicação de Marketing - Estudo de Caso ISCAP*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/631/1/DM\\_ElisabeteTorres\\_2012.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/631/1/DM_ElisabeteTorres_2012.pdf)
- Trajanov, T. (2020, Abril 7). *Business Communication In The Customer Experience Era*. Forbes Technology Council. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/04/07/business-communication-in-the-customer-experience-era/?sh=1c7c4d4433c7>
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71, 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.001>
- Tynan, C., & McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of Marketing Management*, 25(5-6), 501-517. <https://doi.org/10.1362/026725709X461821>
- van Egmond, A. C. (2017). Análise das práticas de Marketing de Conteúdo nas Redes Sociais: O Caso da Indústria de Saúde e Fitness. *INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO*. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11199/1/ana\\_egmond\\_MMD\\_2017.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11199/1/ana_egmond_MMD_2017.pdf)
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Veirman, M. D., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Verhoef, P. C., Langerak, F., & Donkers, B. (2007). Understanding brand and dealer retention in the new car market: The moderating role of brand tier. *Journal of Retailing*, 83(1), 97-113. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.007>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85, 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

- Wallace, D. W., Giese, J. L., & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80(4), 249-263.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.002>
- Walliman, N. (2011). *Research Methods: the basics* (2nd ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203836071>
- Warnaby, G., Bennison, D., & Davies, B. J. (2005). Marketing communications in planned shopping centres: Evidence from the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(12), 893-904.  
<https://doi.org/10.1108/09590550510634620>
- Waytz, A., Heafner, J., & Epley, N. (2014). The mind in the machine: Anthropomorphism increases trust in an autonomous vehicle. *Journal of Experimental Social Psychology*, 52, 113-117. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.01.005>
- Wenxiu, P. (2015). Analysis of New Media Communication Based on Lasswell's "5W" Model. *Journal of Educational and Social Research*, 5(3), 245-250.  
<https://doi.org/10.5901/jesr.2015.v5n3p245>
- Wenzler, M., Schmidthaler, M., Fuereder, R., & Gaisch, M. (2019). Readiness, Use and Enablers of Digital Customer Interaction Tools in Austria. In M. Ueberwimmer & M. Schmidthaler (Eds.), *Proceedings of Cross-cultural Business Conference 2019* (pp. 99-106). Shaker Verlag.  
[https://www.researchgate.net/publication/333480972\\_Proceedings\\_of\\_Cross-cultural\\_Business\\_Conference\\_2019](https://www.researchgate.net/publication/333480972_Proceedings_of_Cross-cultural_Business_Conference_2019)
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2011). *Services marketing: people, technology, strategy* (7th ed.). Prentice Hall.
- Wu, J.-J., & Chang, Y.-S. (2005). Towards understanding members' interactivity, trust, and flow in online travel community. *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), 937-954. <https://doi.org/10.1108/02635570510616120>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Sage Publications. ISBN 0-7619-2552-X
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press. ISBN 978-1-60623-977-3
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Service Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.  
<https://doi.org/10.1177/002224298504900203>

Zhang, W., & Banerji, S. (2017). Challenges of servitization: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 65, 217-227.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.003>

Złotowski, J., Proudfoot, D., Yogeewaran, K., & Bartneck, C. (2015). Anthropomorphism: Opportunities and Challenges in Human–Robot Interaction. *Int J of Soc Robotics*, 7, 347-360. <https://doi.org/10.1007/s12369-014-0267-6>

## Anexos

### Anexo A – Guião da entrevista estruturada à Coordenadora de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados da Sonae Sierra

Parte	Autores e Conceitos	Formulação de Questões	Objetivos	Notas
<b>Parte I</b> - Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados	-	<p>Encontro-me aqui na qualidade de aluna do Mestrado de Ciências da Comunicação, vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade, da Universidade Católica Portuguesa. A minha intenção passa por realizar um estudo que me permita perceber como as estratégias de comunicação do robot Pepper impactaram a experiência do cliente no centro comercial Colombo, bem como as suas expectativas, atitudes e motivações face ao novo serviço e intenções de visita ao centro.</p> <p>Gostaria de agradecer a sua colaboração, uma vez que é uma pessoa que tem conhecimento aprofundado sobre o tema, pelo que me poderá fornecer informações preciosas para o desenvolvimento deste trabalho.</p>	<p>Informar sobre o tema e objetivos do trabalho;</p> <p>Agradecer a colaboração do entrevistado, explicando a sua importância para o estudo em causa;</p> <p>Solicitar autorização para gravar a</p>	Tempo: 3-5 minutos

		<p>Gostaria de obter da sua parte a autorização para proceder ao registo da entrevista em gravação.</p> <p>Comprometo-me a dar conhecimento da transcrição da entrevista.</p> <p>Comprometo-me a informá-la (o) sobre as conclusões a que cheguei com a presente investigação e possíveis melhorias a serem implementadas.</p> <p>(P1) Qual é a sua função na Sonae Sierra e há quanto tempo trabalha na empresa?</p>	<p>entrevista;</p> <p>Comprometer a dar conhecimento da transcrição das entrevistas;</p> <p>Garantir envio de informação sobre o resultado da presente investigação;</p> <p>Identificação das funções e justificação da entrevista através do relacionamento com o projeto “Pepper”</p>	
<b>Parte II</b> - Marketing nos Centros Comerciais	Serviços líderes e competitivos (Qiu, 2007); Serviços de apoio/atendimento ao cliente (Kursunluoglu, 2014); Tecnologias <i>self-service</i> e robots de serviço (Severinson-Eklundh <i>et al.</i> , 2003)	<p>(P2) Como surgiu a ideia/necessidade de implementar um serviço como o Pepper?</p> <p>(P3) Na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens de um serviço como o Pepper? (duas de cada ou mais se possível)</p>	Compreender que tipo de serviços são criados e como podem tornar-se numa vantagem competitiva para o centro Colombo.	Tempo médio: 5 a 10 minutos
<b>Parte III</b> - <i>Customer Experience</i>	<i>Customer experience</i> (Verhoef <i>et al.</i> (2009)	(P4) Sente que o Pepper é mais um passo para um novo conceito de <i>customer experience</i> nos centros comerciais?	Compreender como o Colombo e a Sonae Sierra pretendem potenciar e valorizar a experiência que oferecem aos seus	Tempo médio: 15 a 20 minutos

	<p>Ações de marketing e branding de centros comerciais (Howard, 1997; Dennis <i>et al.</i>, 2002); <i>Customer Journey</i> e pontos de contato (Lemon &amp; Verhoef, 2016; Richardson, 2010)</p> <p>Características de Serviços (Zeithaml <i>et al.</i>, 1985; Sampson &amp; Froehle, 2006) e Satisfação do cliente<sup>16</sup> (Fournier &amp; Mick, 1999; Qiu, 2007)</p>	<p>(P5) Considera que o Pepper, enquanto <i>touchpoint</i> do Colombo, transmite uma imagem única da marca "Colombo", isto é, a imagem de um centro altamente inovador, um espaço que procura ser mais do que um local de compras e que oferece experiências únicas aos seus visitantes?</p> <p>(P6) O que melhorava no Pepper e/ou no trabalho que realiza?</p>	<p>visitantes;</p> <p>Compreender os efeitos que uma única e memorável experiência tem sobre o branding do centro e se é de facto uma preocupação da Sonae Sierra;</p> <p>Para além dos objetivos acima, pretende-se ainda compreender o que funciona (ou funciona menos bem) neste serviço e como pode afetar a satisfação dos clientes (e consequentemente, intenções de uso, motivações de visita do centro, etc.).</p>	
<p><b>Parte IV -</b> Relação dos clientes e reações às novas tecnologias <i>self-service</i></p>	<p>Gestão da <i>customer experience</i> (Shah <i>et al.</i>, 2006); Relação com e reações dos clientes às tecnologias <i>self-service</i> (Ofir &amp;</p>	<p>(P7) O Pepper foi implementado numa altura complicada de pandemia. Considera que poderá ter tido alguma influência nas intenções de uso por parte dos clientes do Centro Colombo?</p>	<p>Perceber se o Pepper teve a reação inicial que se esperava e se o serviço é de facto, um fator diferenciador da concorrência;</p>	<p>Tempo médio 15 a 20 minutos</p>

<sup>16</sup> Sobre o tópico "Satisfação do Cliente" não foi feita nenhuma pergunta em específico, por não ser completamente relevante para o estudo. Contudo, considerou-se interessante perceber o que os entrevistados melhorariam no robot Pepper/serviço e de que modo, essas melhorias afetam a satisfação do cliente com o mencionado robot.

	Simonson, 2017);  Expectativas, percepções, motivações dos clientes <i>versus customer experience</i> (Day, 1977)	(P8) Os clientes do Colombo mostraram algum tipo de desagrado com o Pepper? Ou o <i>engagement</i> inicial mostrou-se positivo?  (P9) Futuramente, considera que este tipo de tecnologias inovadoras serão, outra vez, uma opção e escolha da Sonae Sierra?	Compreender se existiu adesão ao serviço, se as expectativas e percepções dos clientes influenciam o uso do serviço;  Identificar se, em geral, a Sonae Sierra considera este tipo de tecnologias um investimento benéfico para a empresa e para os centros comerciais que gere.	
<b>Parte V</b> - Estratégias de Comunicação de Serviços em Centros Comerciais	<i>Mix Comunicacional</i> <sup>17</sup> (Sharma, 2002; Wenxiu, 2015; Agnihotri <i>et al.</i> , 2012)	(P10) Relativamente à estratégia de comunicação na altura do lançamento do Pepper, consegue apontar a ideia geral da mesma?	Compreender se o <i>mix</i> de comunicação implementado foi, na opinião do entrevistado, o mais correto. O que poderia ser melhorado?	Tempo médio: 5 a 10 minutos
<b>Parte VI</b> - Pergunta final e agradecimentos	-	(P11) Sugere que fale com mais alguém sobre o Pepper e a sua estratégia de comunicação? Há algum aspeto que deva prestar especial atenção?	Pretende-se perceber se existem alguns pontos que merecem mais atenção do entrevistador, se existem outras perspetivas que deverão ser	Tempo médio: 3 a 5 minutos

<sup>17</sup> Apesar de se tratar de um tópico essencial para a investigação, neste guião para a entrevista à Coordenadora do Marketing Digital da Sonae Sierra., não foi considerado um tema relevante. A razão para tal decisão deve-se à realização de um estágio no mesmo departamento, sendo que as responsabilidades e projetos desenvolvidos pela equipa constituinte não incluem (na sua totalidade) as estratégias de comunicação dos projetos/serviços criados. São apenas discutidas algumas ideias e *guidelines* que poderão ser seguidas nas ações de comunicação.

			consideradas e que outros membros do projeto poderão contribuir com <i>insights</i> e informações preciosas para o desenvolvimento da investigação.	
--	--	--	---	--

## Anexo B – Notícias sobre o lançamento do robot Pepper

iol
CNN PORTUGAL TEMPO MAISFUTEBOL TVI RÁDIOS SELFIE AWAY BLOGS NIT BEACHCAM



NOVIDADES
COMIDA
CULTURA
COMPRAS
FIT
FORA DE CASA
NITtv
NITtravel
NITcom
RESERVAR MESA
ESCAPADINHAS

lojas e marcas

### Colombo tem um novo robô que vai ajudar os clientes a cumprir as normas de segurança

Chama-se Pepper e chegou ao centro comercial esta quinta-feira, 10 de setembro.

[f](#)
[t](#)
[p](#)
[in](#)
[e](#)
11/09/2020 às 10:58



Está no piso 0.

Texto  
Maria Salgueiro

**D**esde esta quinta-feira, 10 de setembro, o Centro Colombo, em Lisboa, passou a ter um novo robô chamado Pepper (ou "pimenta", em português), a receber os visitantes junto ao balcão de informações, no piso 0. Vai ficar por lá até ao final do ano e seguir depois para outros centros comerciais da Sonae Sierra.

**O Pepper vai dar as boas-vindas, mas também ajudar os clientes a localizar lojas e sensibilizá-los para as normas de segurança que devem ser seguidas dentro do espaço, dadas as circunstâncias especiais que estamos agora a viver.**

"Esta iniciativa promove a oferta dos lojistas e serviços, procurando assim ser mais um apoio às lojas e serviços do Colombo", disse Cristina Santos, administradora responsável pela gestão dos centros comerciais da Sonae Sierra.

INTENSAMENTE  
Português

Novo



#ORGULHOSAMENTE SUMOL

PUB

ILHA DO SAL

21 a 28  
maio de 2022

PARTIDA DE LISBOA VOOS + ESTÁDIA + SEGURO

895€  
p/ pessoa

Oásis Belohorizonte  
4 ESTRELAS

ESCAPADINHAS

PESQUISA LIVRE

ESTILO ▾

# Conheça o Pepper, o novo anfitrião robot do Centro Colombo

Os visitantes do centro comercial poderão contar com o Pepper para dar as boas-vindas e ajudar a localizar lojas.



© Sonae Sierra 4 FOTOS

13:57 - 10/09/20 POR MIGUEL PATINHA DIAS 62

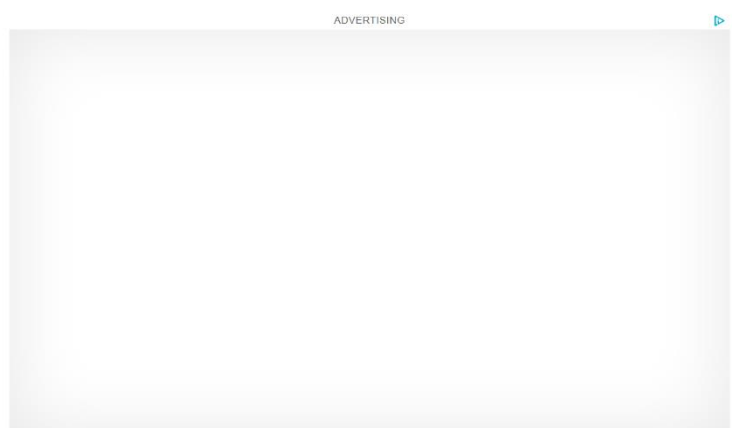
TECH INOVAÇÃO

Share Like Tweetar Partilhar

O Centro Colombo terá uma novidade muito especial da próxima vez que visitar o centro comercial de Lisboa. Na entrada do Piso 0, junto ao Balcão de Informações, os visitantes poderão encontrar o Pepper, um robot que é agora o anfitrião do centro.

Além de dar as boas-vindas aos visitantes, o Pepper também ajudará a localizar lojas. Dadas as circunstâncias e maior necessidade de atenção para algumas regras de higiene, o Pepper também servirá para sensibilizar os visitantes para terem uma maior atenção para se manterem seguros.

A ideia desta iniciativa da Sonae Sierra é não só dinamizar o centro comercial e a experiência dos visitantes mas também promover os lojistas e os serviços disponibilizados pelo Centro Colombo.



O **Notícias ao Minuto** quis saber mais sobre o Pepper, o que nos levou a questionar o Diretor do Centro Colombo, **Paulo Gomes**, sobre a iniciativa. Saiba mais abaixo.

PUB

Adeira, usa e recebe uma destas ofertas

12:30

Tablet Lenovo M10 10.1" HD

WiZink

Um banco. Inúmeras possibilidades.

ES CO LHA 22 CONSUMIDOR

6º ANO CONSECUTIVO OBRIGADO PELA SUA CONFIANÇA

Mediterranean LIVE and SAFE REGION OF VALENCIA

REAL MADRID vs PSG

Registo de

2,33 3,47 2,60

Betclic

PATROCINADO POR BETCLIC

Os jogos (e as apostas) que prometem aquecer a semana

VIAGENS NUM MINUTO TP

Leve as crianças aos Açores com 100% de desconto

LIFESTYLE CAMPANHA 22/02/22

Reserve já a sua próxima viagem em família a um preço especial

**NEWSLETTER**

Receba os principais destaques todos os dias no seu email.

O SEU EMAIL RECEBER

IMPLICA EM ACEITAÇÃO DOS TERMOS & CONDIÇÕES E POLÍTICA DE PRIVACIDADE

Quero receber as newsletters Notícias ao Minuto

Quero receber Ofertas Exclusivas dos parceiros (publicidade)

**MAIS LIDAS**

ÚLTIMA HORA DIA SEMANA

1 TECH UCRÂNIA/RÚSSIA Grupo de 'hackers' Anonymous

**Wizink**  
Um banco. Infinitas possibilidades.

**VONTADE NÃO TE FALTA**  
O que te falta é o wizink Rewards

**TAEG 15,7%**  
Tempo para um limite de crédito de 1.500€, com reembolso no prazo de 12 meses e Taxa Anual Nominal (TAN) de 16,20%.

**QUERO ADERIR**

Adere, usa e recebe **uma destas ofertas**

- Tablet Lenovo M10 10.1" HD
- Smartphone Samsung A12 64GB Dual SIM
- Cartão Presente 120€

**Condições da Campanha**

- Exclusivo novas adesões online até 31 de março de 2022.
- Válido para qualquer tipo de transação(ões), realizada(s) com o cartão de crédito Wizink Rewards, no montante total mínimo de 300€, nos primeiros 2 meses após a sua aprovação.
- Restará do direito à oferta no caso de incumprimento ou denúncia do Contrato Wizink.

Wizink Bank S.A.L. - Sucursal em Portugal com registo nº 272 junto do Banco de Portugal

Sabe mais em [wizink.pt](http://wizink.pt)

**LAKELIGHTS**  
Where brands shine brighter

[digital.dreammedia.pt](http://digital.dreammedia.pt)



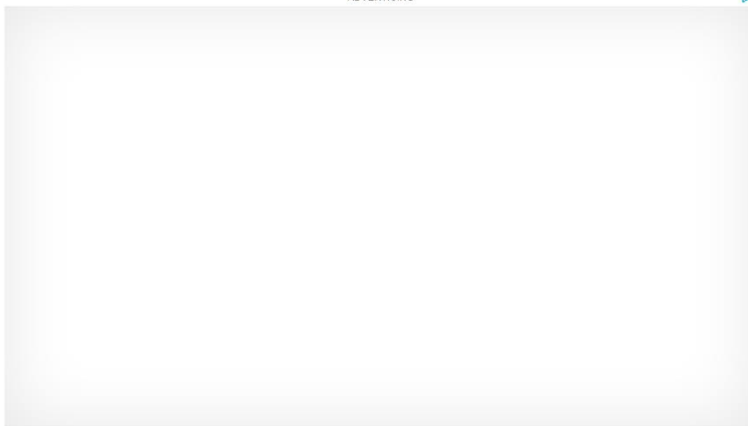
### Há um anfitrião robô no Centro Colombo

Por **Marketeer** — em 16:25, 10 Set, 2020

O Centro Colombo conta com um novo anfitrião – o Pepper -, um robô que vai dar as boas-vindas aos clientes e ajudá-los a encontrar lojas e serviços.

O Pepper vai também ajudar a sensibilizar os visitantes para os cuidados de precaução a ter relativos ao Covid-19, reforçando a informação de higiene e segurança que já se encontra disponível no Centro. Além desta vertente mais informativa, o Pepper também expressa emoções e os visitantes vão poder jogar e interagir em tempo real.

ADVERTISING



O Centro Colombo é, assim, o primeiro a receber esta solução que Sonae Sierra está a implementar nos seus centros em Portugal e na Europa. O objetivo passa por potenciar a experiência de visita e promover a oferta dos lojistas e serviços.

O Pepper estará junto ao balcão de informações do Centro Colombo, no piso 0, até ao final do ano.

pub

Top 10 Marketeer by Skorr  
**Ucrânia**

1	@anglaboada	46 382	INTERACÇÕES	6	@caiafeviraoficial	26 362	INTERACÇÕES
2	@maximperita...	46 058	INTERACÇÕES	7	@liltingpetalviva		
1	@anglaboada	46 382	INTERACÇÕES	6	@caiafeviraoficial	26 362	INTERACÇÕES
2	@maximperita...	46 058	INTERACÇÕES	7	@liltingpetalviva	25 716	INTERACÇÕES
3	@sonae.com.br	43 930	INTERACÇÕES	8	@centerinfotradoficial	25 325	INTERACÇÕES
4	@lilpej	41 207	INTERACÇÕES	9	@sonae.com.br	24 461	INTERACÇÕES
1	@anglaboada	46 382	INTERACÇÕES	6	@caiafeviraoficial	26 362	INTERACÇÕES
2	@maximperita...	46 058	INTERACÇÕES	7	@liltingpetalviva	25 716	INTERACÇÕES
3	@sonae.com.br	43 930	INTERACÇÕES	8	@centerinfotradoficial	25 325	INTERACÇÕES
4	@lilpej	41 207	INTERACÇÕES	9	@sonae.com.br	24 461	INTERACÇÕES
1	@anglaboada	46 382	INTERACÇÕES	6	@caiafeviraoficial	26 362	INTERACÇÕES
2	@maximperita...	46 058	INTERACÇÕES	7	@liltingpetalviva	25 716	INTERACÇÕES
3	@sonae.com.br	43 930	INTERACÇÕES	8	@centerinfotradoficial	25 325	INTERACÇÕES
4	@lilpej	41 207	INTERACÇÕES	9	@sonae.com.br	24 461	INTERACÇÕES
1	@anglaboada	46 382	INTERACÇÕES	6	@caiafeviraoficial	26 362	INTERACÇÕES
2	@maximperita...	46 058	INTERACÇÕES	7	@liltingpetalviva	25 716	INTERACÇÕES

PUBLICIDADE



dn\_insider

EM REDE ▾ INOVAÇÃO ▾ GADGETS ▾ WOW ▾ 🔍

07/11/2020

## Olha o Robô. Como o Colombo quer tornar a experiência de compra mais emocional

Quinta-feira, 10 Setembro 2020  
Por Ana Marcela



O robô Pepper no Colombo. Foto: DR

**Pepper, o robô da SoftBank Robotics, é um dos novos projetos no âmbito do digital desenvolvidos pela Sonae Sierra nos centros que gere.**

Chama-se Pepper e está a receber os visitantes do Centro Colombo. Dá-lhe as boas-vindas e ajuda-o a encontrar a loja que procura. É um robô e a forma que a Sonae Sierra encontrou para transformar a visita ao shopping de Lisboa "diferenciadora e memorável" num momento em que, por causa da pandemia, as visitas os centros registam quebras assinaláveis.

"A aposta no Pepper enquadra-se num conjunto de iniciativas para melhoria da experiência de visita que a Sonae Sierra tem vindo a implementar nos centros comerciais que gere. O Pepper vai permitir potenciar a experiência dos visitantes e torná-la diferenciadora e memorável, ao mesmo tempo que é um apoio às lojas e aos serviços do Centro, pois vai promover a oferta dos mesmos", adianta Cristina Santos, administradora responsável pela gestão de centros comerciais da Sonae Sierra para Portugal e Espanha.

Chama-se Pepper e está a receber os visitantes do Centro Colombo. Dá-lhe as boas-vindas e ajuda-o a encontrar a loja que procura. É um robô e a forma que a Sonae Sierra encontrou para transformar a visita ao shopping de Lisboa "diferenciadora e memorável" num momento em que, por causa da pandemia, as visitas os centros registam quebras assinaláveis.

"A aposta no Pepper enquadra-se num conjunto de iniciativas para melhoria da experiência de visita que a Sonae Sierra tem vindo a implementar nos centros comerciais que gere. O Pepper vai permitir potenciar a experiência dos visitantes e torná-la diferenciadora e memorável, ao mesmo tempo que é um apoio às lojas e aos serviços do Centro, pois vai promover a oferta dos mesmos", adianta Cristina Santos, administradora responsável pela gestão de centros comerciais da Sonae Sierra para Portugal e Espanha.

É a primeira vez que um robô recebe os visitantes no Colombo e que, "possivelmente, um Centro Comercial em Portugal, tem um anfitrião tecnológico para os seus visitantes", acredita Cristina Santos.

Desenvolvido pela SoftBank Robotics e, pela primeira vez, programado em português europeu, o Pepper "insere-se num plano mais alargado de investimento em soluções inovadoras que a Sonae Sierra está a implementar nos Centros Comerciais para potenciar a experiência de visita aos seus clientes, transformando-a numa atividade que conjuga interação, informação e inovação", justifica.

PUBLICIDADE

CTP ABRESF  
MELHORES  
Empresários | Negócios  
workshop on-line  
/CONTROLO DE CUSTOS  
NA RESTAURAÇÃO  
11 MARÇO | 15h

NÃO PERCA

- Digital Insider: Duelos de colunas 'smart' e de iPhone X e...
- Jesus de tronco nu censurado pela política anti-nudez do Facebook
- Lucro da Foxconn afunda 90% no primeiro trimestre devido à pandemia
- Grupo português ISQ no maior projeto científico mundial de fusão nuclear

PUBLICIDADE

VONTADE NÃO TE FALTA  
O que te falta é o WIZINK Rewards  
TAEG 15,7%\*

Tecnologia

# Pepper chegou ao Colombo. Robô interage e dá informações aos visitantes

ECO  
10 Setembro 2020

No Centro Comercial Colombo, em Lisboa, há agora um robô humanóide a interagir com os visitantes e a dar informações sobre lojas e serviços.

Follow Like

No Centro Comercial Colombo, em Lisboa, já não haverá motivos para se perder. A partir desta quinta-feira vai lá estar o Pepper, um robô humanóide capaz de interagir com as pessoas, expressando emoções, e dar informações sobre lojas e serviços. O robô vai começar por desempenhar funções no Colombo mas, em breve, vai passar por cada um dos centros comerciais da Sonae Sierra na Europa.

É no Piso 0, junto ao Balcão de Informações, que está o Pepper. Um robô humanóide branco, com um tablet que permitirá explorar as lojas e serviços do Colombo. Mas tablets à parte, o Pepper é capaz de comunicar com as pessoas, dar-lhes as boas vindas e até informação sobre medidas de higiene e segurança disponíveis naquele centro comercial, explica a Sonae Sierra, em comunicado.



“O Pepper vai permitir aos visitantes dos nossos centros comerciais **potenciar a sua experiência de visita e torná-la memorável**. Em simultâneo, esta iniciativa promove a oferta dos lojistas e serviços, procurando assim ser mais um apoio às lojas e serviços do centro”, diz Cristina Santos, responsável pela gestão dos centros comerciais da Sonae Sierra.

Em breve o Pepper vai passar para outros *shoppings* da empresa, sendo que o objetivo é percorrer todos os centros comerciais em Portugal e na Europa.

Sonae Sierra põe lojas fechadas de shoppings a vender online

Ler Mais

Como explica a Sonae Sierra, esta é mais iniciativa para ajudar os lojistas a ultrapassarem esta crise. Em março a empresa já tinha criado um serviço de drive-in nos parques de estacionamento que permitia às lojas que estavam encerradas entregar encomendas feitas nos respetivos sites.

Além disso foram instalados cacifos digitais, 100% sem contacto, para recolha de compras feitas no centro comercial.

## PESSOAS

O QUE REALMENTE IMPORTA

Assine já

## Últimas

- 10:03 Nas notícias lá fora: BCE, sanções e McDonald's
- 9:44 Encontro Nacional de Jovens RH da APG contou com 65 alunos
- 9:09 Gás natural dispara para recorde nos 320 euros por MWh
- 8:58 “Seria um disparate” voltar à produção de energia com carvão
- 8:12 BCP cede 8% com banca europeia sob pressão
- 8:09 Hoje nas notícias: Energia, PRR e concertação social
- 7:52 **DIRETO** Corredores humanitários conduzem à Rússia e Bielorrússia
- 7:40 Petróleo dispara para 139 dólares, máximo desde 2008
- 7:11 Apesar de aumentos acima do SMN, rendimentos podem encolher
- 7:10 Salgado sabe hoje se vai ter de cumprir pena de prisão



Invista nas suas marcas

← LETÍCIA FERNANDES  
Spa Ceylon: a marca amiga do ambie...

LETÍCIA FERNANDES  
Alzheimer Portugal lança campanha ... →

TECNOLOGIA

# Pepper: o robô que vive no Colombo

18 SET 2020

## MAIS SOBRE

Centro Colombo (201)  
Pepper (1)

## PARTILHA



Olá, o meu nome é Pepper e cheguei agora do futuro, um lugar que poucos conhecem. Decidi fazer morada no Colombo.

Estou junto ao Balcão de Informações, no Piso 0. Estarei lá para vos dar as boas vindas, ajudar a localizar uma loja e a encontrar serviços do Centro como, por exemplo, a localização do fraldário, mas não só!

Também quero conhecer-vos e mostrar-vos as minhas emoções. Podemos jogar e interagir! De certeza que vamos criar momentos muito divertidos!

Estou ansioso por vos conhecer a todos. Pelo que ouvi dizer... Portugal é um país com história e o Colombo um lugar feliz para viver. Até já!

Ah! Já me esquecia. Sigam as minhas aventuras pelo instagram do Centro. Mostrar-vos-ei tudo!



## Anexo C – Exemplos de Ações/Campanhas com o robot Pepper

Centro Colombo

Ligar agora

Gosto

Mensagem

Centro Colombo

30 de outubro de 2020

O Pepper pediu-nos que lhe lembrássemos algumas das medidas de segurança que deve adotar ao visitar o Centro. Ah! E diz que se tivesse orelhas para prender a máscara, também faria questão de usar uma. 😊

**CAMINHE SEMPRE PELA DIREITA**



**USO OBRIGATÓRIO DE MÁSCARA**



**LAVE E DESINFETE AS MÃOS REGULARMENTE**



**DÊ PREFERÊNCIA A PAGAMENTOS DIGITAIS**

Mais 4



Centro Colombo  
Centro comercial

Enviar mensagem

807

51 comentários 110 partilhas



## Anexo D - Entrevista estruturada realizada à Coordenadora Marketing Digital para Europa e Novos Mercados da Sonae Sierra

1. Podem explicar a função que desempenha na Sonae Sierra e há quanto tempo está na empresa?

Trabalho com a Sierra há 5 anos, inicialmente como Gestora de Projetos Digitais e desde há 2 anos na função de Coordenadora de Marketing Digital para Europa e Novos Mercados. Com esta função, as minhas principais tarefas estão relacionadas com a coordenação de projetos e serviços digitais cross-portfolio (como *websites*, *mobile apps* e desenvolvimentos de outras plataformas/serviços específicos). Recentemente, dada a estratégia seguida pela empresa, esta função ganhou também um foco grande em criação de novos serviços e soluções

diferenciadoras, com carácter digital, cujo objetivo é não só implementação nos “nossos” *assets* (*owned e managed*) mas também em potenciais *assets* fora do nosso portfolio atual.

2. Como surgiu a ideia/necessidade de implementar um serviço como o Pepper?

No seguimento do que descrevi acima, temos tido nos últimos anos um foco maior em procurar serviços e soluções diferenciadoras que potenciem os nossos *Assets*, principalmente procurando incorporar sempre o fator inovação. A robótica é uma área que já analisávamos há algum tempo e o Pepper chegou nesse sentido, como uma solução inovadora para potenciar a interação com os visitantes e diferenciar a sua experiência de visita ao centro.

3. Na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens de um serviço como o Pepper? (duas de cada ou mais se possível)

Em termos de vantagens: o fator inovação (os nossos centros foram os primeiros a ter este tipo de solução em Portugal) e também o facto de proporcionar uma experiência de visita diferenciadora. Sendo um robot humanoide, que expressa emoções, a componente emocional tem um impacto grande junto dos visitantes do centro. Mesmo tendo sido um serviço lançado em plena pandemia, percebemos pelas interações que temos que é um serviço que é procurado e apreciado pelos visitantes do Centro. Em termos de desvantagens, por ter sido um serviço que lançamos em momento de pandemia encontramos algumas limitações, como restringir ao máximo a utilização do ecrã do Pepper ou até limitar a sua mobilidade/navegação no centro ou a sua disponibilização noutras áreas que tínhamos previstas, mas ainda assim acreditamos que as vantagens superam as desvantagens.

4. Sente que o Pepper é mais um passo para um novo conceito de *customer experience* nos centros comerciais?

Certamente! Não só é um conceito inovador, como referido os nossos centros foram os primeiros a ter este serviço como um serviço do Centro Comercial, mas também traz uma vertente nova de experiência no Centro.

5. Considera que o Pepper, enquanto *touchpoint* e serviço de Atendimento ao Cliente do Colombo, transmite uma imagem única da marca “Colombo”, isto é, a imagem de um centro altamente inovador, um espaço que procura ser mais do que um local de compras e que oferece experiências únicas aos seus visitantes?

O Pepper foi preparado para ser o anfitrião tecnológico dos visitantes do Centro, com o objetivo de estar sempre pronto para dar as boas vindas aos visitantes e para dar informações úteis sobre as lojas e serviços. Dado o momento em que foi lançado, também foi preparado para alertar sobre os cuidados a ter devido a COVID-19, reforçando a informação de higiene e segurança, que já se encontra disponível no Centro. Além desta vertente mais informativa, o Pepper também expressa emoções, potenciando a interação em tempo real, o que se traduz numa experiência divertida.

6. O que melhorava no Pepper e/ou no trabalho que realiza?

Uma das funcionalidades que o Pepper tem e que explorámos pouco, muito fruto do contexto que vivemos nestes últimos anos (pandemia), foi a componente de navegação. Esta é uma componente que ainda tem bastante potencial para proporcionar uma experiência ainda mais diferenciadora para os nossos visitantes.

7. O Pepper foi implementado numa altura complicada, num contexto de pandemia. Achas que poderá ter tido alguma influência nas intenções de uso por parte dos clientes do Centro Colombo?

Como tomámos todas as medidas de higiene e segurança (limitação da utilização do ecrã do Pepper, disponibilização de álcool gel e desinfeção regular por parte da equipa do Centro), acreditamos que a perceção dos nossos visitantes era que o serviço é totalmente seguro. Os resultados e interações com o Pepper mostram-nos isso mesmo.

8. Os clientes do Colombo mostraram algum tipo de desagrado com o Pepper? Ou o *engagement* inicial mostrou-se positivo?

Sem dúvida positivo e conseguimos vê-lo pelos resultados de utilização do Pepper.

9. Futuramente, consideras que este tipo de tecnologias inovadoras serão, outra vez, uma opção e escolha da Sonae Sierra?

Sim, continuamos aliás a explorar soluções com esta vertente: que proporcionem inovação e diferenciação na experiência de visita aos nossos Centros.

10. Relativamente à estratégia de comunicação na altura do lançamento do Pepper, consegues apontar a ideia geral da mesma?

O principal objetivo da estratégia de comunicação seguida foi posicionar o Centro e a Sonae Sierra (enquanto entidade gestora) como inovadores e pioneiros na experiência de visita ao Centro. Obviamente que também tinha o objetivo de levar visitantes (o nosso público-alvo) ao Centro para interagir com o Pepper.

## Anexo E – Perfil *Facebook* e *Instagram* do Centro Colombo

facebook

E-mail ou telemóvel Palavra-passe Iniciar sessão Esqueceste-te da tua conta?

CHEGOU A NOVA APP COLOMBO  
Um assistente dentro e fora do seu Centro.

Google Play App Store

COLOMBO

**Centro Colombo** ✓  
@centrocolombo · Centro comercial

Ligar agora

Página inicial Sobre Eventos Fotos Mais

**Sobre** Ver tudo

ALI Avenida Lusíada 1500-392 Lisboa

Bem-vindos à página oficial do Centro Colombo no Facebook.

O Centro Colombo dispõe de mais de 340 lojas e possui características únicas, com uma fabulosa variedade de oferta. São mais de 60 restaurantes, 9 sal... Ver mais

121 828 pessoas gostam disto

123 824 pessoas seguem isto

192 875 pessoas visitaram este local

<http://www.colombo.pt/>

21 711 3600

colombo.facebook@sonaesierra.com

Aberto agora  
08:00 – 00:00

SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SÁB	DOM
08:00	08:00	08:00	08:00	08:00	08:00	08:00

Centro comercial

Política de Privacidade

**Fotos** Ver tudo

Centro Colombo 19 h ·

A luminosidade e a arquitetura do nosso centro são únicas. Venha visitar-nos! #Colombo

10

Gosto Comentar Partilhar

Centro Colombo 5 de Março às 15:00 ·

Visite os últimos dias da exposição @makeyourselfathome20 para ver um pouco mais da maneira como estas mulheres retrataram o seu corpo em confinamento! No Piso 1, em frente à Zara. #Colombo

7

Gosto Comentar Partilhar

Facebook Centro Colombo - <https://www.facebook.com/centrocolombo/>



centro.colombo Follow

721 posts 18.7k followers 259 following

Centro Colombo

Capte o melhor de nós e partilhe as suas fotografias com #CentroColombo. As melhores serão publicadas aqui. 😊  
linktr.ee/centro.colombo



Segurança



Eventos



APP do Ce...



Lojas



Moda

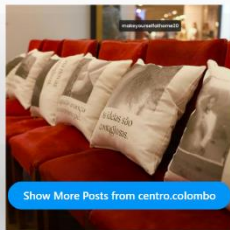
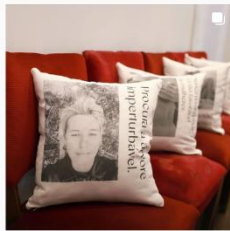


Prémio Ma...



Ajudar

POSTS REELS VIDEOS TAGGED




Show More Posts from centro.colombo


Related Accounts

See All

 **viacatarina.shopping**  
ViaCatarina Shopping  
[Follow](#)

 **centro.arrabidasho...**  
ArrabidaShopping  
[Follow](#)

 **oikos\_pt**  
oikos\_pt  
[Follow](#)

 **pingodoce**  
Pingo Doce  
[Follow](#)

 **cnnportugal**  
CNN Portugal  
[Follow](#)

Instagram Centro Colombo - <https://www.instagram.com/centro.colombo/>

## Anexo F – Conteúdos analisados do *Facebook* e *Instagram*



Fonte: Centro Colombo - <https://www.facebook.com/centrocolombo/videos/1879957692157620/>



Fonte: Centro Colombo - <https://www.facebook.com/centrocolombo/videos/616663855678338>

**Centro Colombo**  Publicado por Co.lab  · 29 de setembro de 2020 · 

Já conhece o Pepper? 🤖 O robô, que chegou do futuro, mora agora no nosso Centro e promete ajudá-lo com o que precisar. Espreite o artigo e descubra tudo o que este nosso novo amigo consegue fazer. ✨



COLOMBO.PT  
**Pepper: o robô que vive no Colombo - Colombo**  
Olá, o meu nome é Pepper e cheguei agora do futuro, um lugar que poucos conhecem. Decidi...

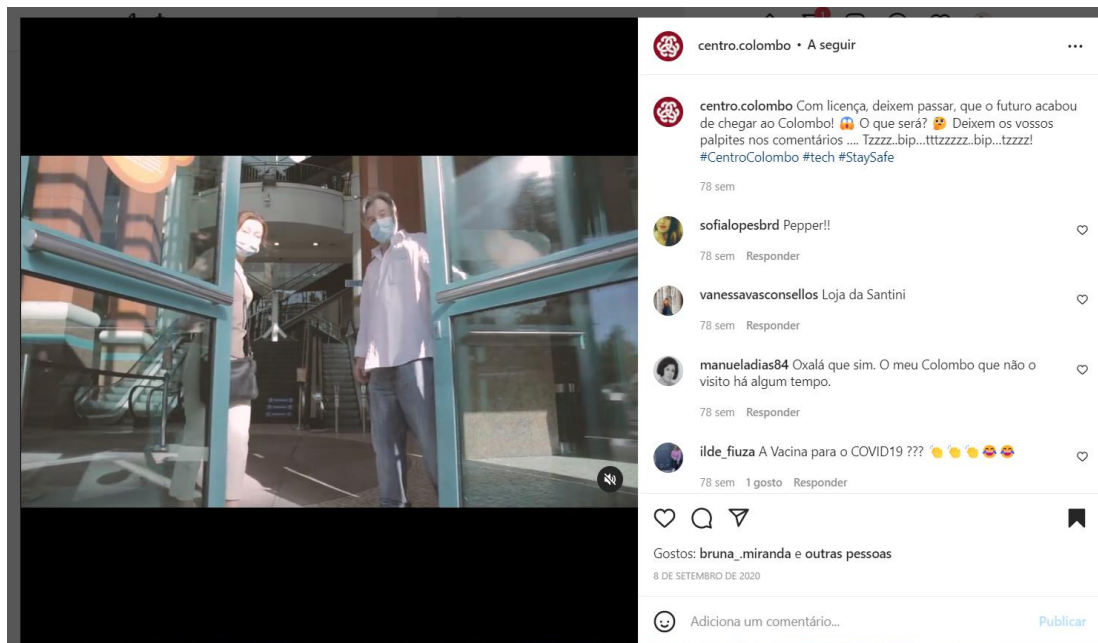
75 243	5324	–
Pessoas alcançadas	Interações	Classificação de distribuição

   160 53 comentários 38 partilhas

Fonte: Centro Colombo - <https://www.facebook.com/centrocolombo/posts/3320519831369236/>



Fonte: Centro Colombo - [https://www.instagram.com/p/CE9FRRgg\\_ID/](https://www.instagram.com/p/CE9FRRgg_ID/)



Fonte Centro Colombo - <https://www.instagram.com/p/CE34OYqn4kx/>