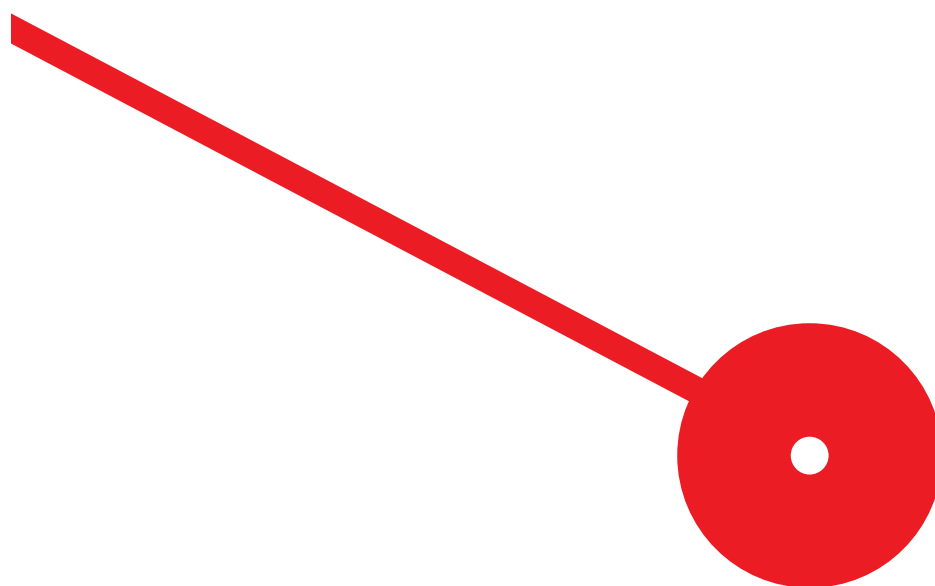


M MESTRADO  
NEGÓCIO ELETRÓNICO

# O omnicanal - Um estudo de caso de plataformas de comércio eletrónico dos retalhistas alimentares em Portugal

Tiago Gomes Lapa

06/2021



**M** MESTRADO  
Negócio ELETRÓNICO

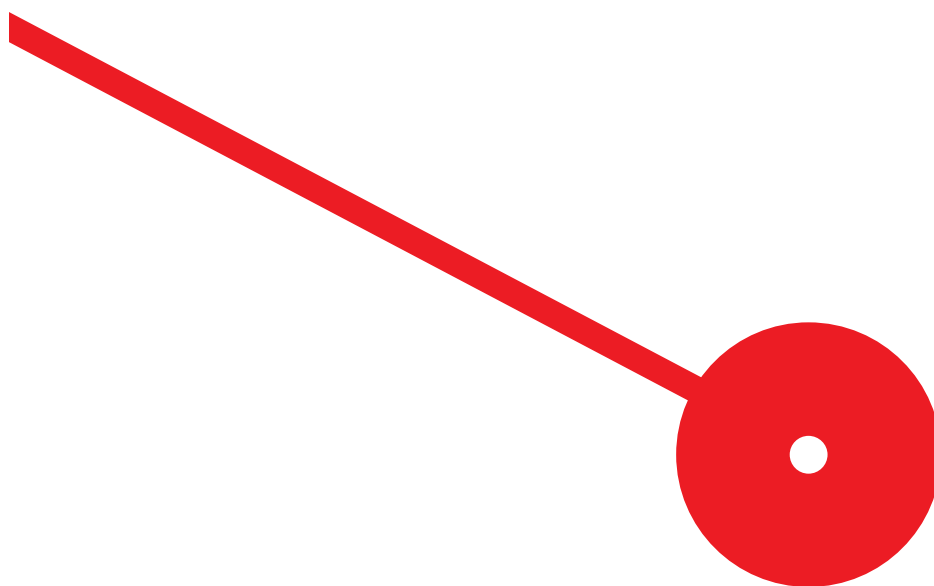
# O omnicanal - Um estudo de caso de plataformas de comércio eletrónico dos retalhistas alimentares em Portugal

Tiago Gomes Lapa

**Dissertação de Mestrado**  
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Negócio Eletrónico, sob orientação de Prof. Doutora Ana Isabel Rojão Lourenço Azevedo e Prof. Doutor José Agostinho Sousa Pinto.

Tiago Gomes Lapa. O omnicanal - Um estudo de caso de plataformas de comércio eletrónico dos retalhistas alimentares em Portugal.

06/2021



## **Agradecimentos**

A presente dissertação encerra um capítulo importante no meu percurso académico e pessoal, e, findado este ciclo, deixo um agradecimento às seguintes pessoas:

Aos meus pais, por me proporcionarem a oportunidade de ingressar no ensino superior, e pelo apoio e liberdade que me ofereceram.

À minha namorada, Soraia, por todo o suporte e motivação ao longo dos últimos anos.

Aos meus orientadores, professora Ana Azevedo e professor Agostinho Pinto, por toda a dedicação e auxílio, que muito me ajudaram a chegar a este momento.

Aos meus amigos, por toda a amizade e companheirismo.

## **Resumo:**

A presente dissertação aborda a temática do comércio eletrónico no âmbito do retalho alimentar em Portugal. Através da revisão de literatura, é efetuada uma introdução ao tema e às mudanças organizacionais necessárias para agregar este modelo de negócio ao setor do retalho. Seguidamente, são abordados os temas-chave desta dissertação: a integração entre os vários canais de venda (físicos e digitais), a gestão da cadeia de abastecimento (na qual se incluem as entregas associadas ao comércio eletrónico), e os métodos de pagamento eletrónicos predominantes. Após uma caracterização das empresas do setor em Portugal, foram selecionadas para análise o Continente, a Auchan e o Pingo Doce/Mercadão. Através de uma metodologia de estudo de casos múltiplos, e recorrendo ao método de observação direta, foram realizadas análises aos Websites e aplicações móveis dos retalhistas supracitados, assim como também deslocações às lojas físicas, de modo a responder às questões de investigação previamente suportadas pela revisão de literatura efetuada. As conclusões retiradas deste estudo baseiam-se nos resultados obtidos, acrescidos de fontes secundárias que suportam estes mesmos resultados. Estas conclusões finais demonstram que o Continente e a Auchan operam as suas várias plataformas de comércio eletrónico com recurso à estratégia omnicanal, ao passo que o Pingo Doce/Mercadão opera ainda num formato multicanal. Foram também identificados todos os métodos de pagamento suportados por estes retalhistas, assim como as opções de entrega e respetivos prazos e custos associados.

**Palavras chave:** Comércio Eletrónico; retalhistas alimentares online; retalho alimentar em Portugal; omnicanal; métodos de pagamento eletrónicos; entregas online.

**Abstract:**

The present dissertation focuses on the subject of e-commerce in the Portuguese food retail sector. The literature review makes an introduction to this topic, after which it describes the organizational changes required to aggregate this business model in the retail sector. In the following stages, the literature reviews covers the key topics of this study: the integration between the multiple sales channels (both physical and digital), the supply chain management (in which the online deliveries are included), and the most prominent online payment methods. After a characterization of the most relevant companies in the Portuguese market, Continente, Auchan and Pingo Doce/Mercadão were selected for analysis. Using a multiple case study methodology and the direct observation method as a data gathering tool, the Websites and mobile apps of these three retailers were visited and analyzed to answer this dissertation's research questions, which were previously scientifically supported by the literature review. Additionally, the physical stores of these retailers were also visited for data gathering purposes. The conclusions withdrawn from this study are based on the results obtained and secondary sources that support such results. The final conclusions show that both Continente and Auchan operate an omnichannel approach to their retailing activities, whereas Pingo Doce/Mercadão still relies on a multichannel strategy to manage its multiple channels. The online payment methods offered by these retailers to costumers, as well as the various delivery options and their respective deadlines and costs were also identified in this study.

**Key words:** E-commerce; online food retailers; Food retailing in Portugal; omnichannel; online payment methods; online deliveries.

## Índice geral

<b>Capítulo - Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão de Literatura .....</b>	<b>7</b>
1.1 Comércio Eletrónico .....	8
1.2 A Implementação de uma Plataforma de Comércio Eletrónico.....	9
1.3 O Processo de Migração para Plataformas de Comércio Eletrónico .....	10
1.4 Retalho e Retalho Online .....	15
1.4.1 Retalho Alimentar Online .....	15
1.4.2 Retalho Alimentar em Portugal .....	16
1.4.3 Retalho Alimentar Online em Portugal.....	17
1.4.4 Retalho alimentar <i>mobile</i> em Portugal.....	18
1.5 Gestão da cadeia de abastecimento .....	19
1.6 A integração dos diferentes canais de venda e de comunicação.....	21
1.6.1 Multicanal .....	22
1.6.2 Omnicanal.....	23
1.7 Métodos de Pagamento Eletrónico.....	27
1.7.1 Cartões de débito/crédito .....	28
1.7.2 <i>E-Wallets</i> .....	29
1.7.3 <i>MB Way</i> .....	30
1.7.4 Paypal.....	30
1.7.5 Apple Pay.....	31
1.7.6 Google Pay.....	31
1.7.7 Criptomoedas .....	32
<b>Capítulo II – Metodologia.....</b>	<b>34</b>
2.1 A metodologia Estudo de Caso .....	35
2.2 Desenho da Investigação.....	37

2.3	Métodos de recolha de dados .....	38
2.4	Seleção da amostra .....	39
<b>Capítulo III – Apresentação dos Resultados.....</b>		<b>42</b>
3.1	Caracterização da amostra.....	43
3.1.1	Continente .....	43
3.1.2	Pingo Doce.....	44
3.1.3	Auchan .....	46
3.2	A estratégia omnicanal .....	47
3.2.1	Devolução em loja de produtos comprados nos canais digitais.....	47
3.2.1.1	Continente .....	47
3.2.1.2	Auchan .....	47
3.2.1.3	Pingo Doce/Mercadão.....	48
3.2.2	Recolha em loja de produtos comprados nos canais digitais.....	48
3.2.2.1	Continente .....	48
3.2.2.2	Auchan .....	49
3.2.2.3	Pingo Doce/ Mercadão.....	49
3.2.3	Experiência consistente, homogénea e integrada nos vários canais .....	50
3.2.3.1	Continente .....	50
3.2.3.2	Auchan .....	52
3.2.3.3	Pingo Doce/ Mercadão.....	54
3.2.4	Inclusão de soluções tecnológicas nas lojas físicas .....	54
3.2.4.1	Continente .....	54
3.2.4.2	Auchan .....	65
3.2.4.3	Pingo Doce/Mercadão.....	71
3.3	Métodos de Pagamento eletrónicos.....	74
3.4	As opções de entrega disponíveis em cada retalhista.....	75

3.4.1	Continente .....	75
3.4.2	Auchan .....	77
3.4.3	Mercadão .....	80
<b>Capítulo IV – Discussão dos resultados .....</b>		<b>82</b>
<b>Capítulo V – Conclusão.....</b>		<b>89</b>
5.1	Considerações finais.....	90
5.2	Limitações da Investigação .....	90
5.3	Recomendações de Investigação futura .....	91
<b>Referências bibliográficas .....</b>		<b>92</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>100</b>
	Anexo I – Recolha <i>drive</i> num supermercado Auchan .....	101
	Anexo II – Página do catálogo do Continente online. ....	102
	Anexo III – <i>Homepage</i> da aplicação cartão continente. ....	103
	Anexo IV – Utilização do cartão continente em loja através da aplicação.....	104
	Anexo V – <i>Homepage</i> da funcionalidade de estacionamento na aplicação Cartão Continente.....	105
	Anexo VI – Painel eletrónico no qual a matrícula deverá ser inserida.....	106
	Anexo VII – Código Continente Siga na secção dos frescos. ....	107
	Anexo VIII – Código de um artigo da secção de frescos que deverá ser inserido na aplicação. ....	108
	Anexo IX – Impossibilidade de introduzir código na aplicação.....	109
	Anexo X – Pagamento na aplicação Continente Siga.....	110
	Anexo XI – Conclusão da compra na aplicação Continente Siga. ....	111
	Anexo XII – Painel de senhas no serviço Tira-Vez.....	112
	Anexo XIII – Notificação do serviço Tira-vez. ....	113
	Anexo XIV – Adição de método de pagamento da aplicação Continente Plug & Charge. ....	114

Anexo XV – <i>Homepage</i> da aplicação Continente Plug & Charge. ....	115
Anexo XVI – <i>Homepage</i> da aplicação Auchan. ....	116
Anexo XVII – Código QR na entrada da loja Auchan Mar Shopping. ....	117
Anexo XVIII – Seleção do produto pretendido na balança. ....	118
Anexo XIX – Sinalização da caixa <i>Scan Expresso</i> . ....	119
Anexo XX – Caixa <i>Scan Expresso</i> . ....	120
Anexo XXI – Finalização do processo de compra. ....	121
Anexo XXII – <i>Link</i> do código QR. ....	122
Anexo XXIII – Histórico de transações do cartão poupa mais na aplicação Pingo Doce <i>Express</i> . ....	123
Anexo XXIV – <i>Check-in</i> da funcionalidade de compra através do <i>scan</i> dos produtos com o <i>smartphone</i> . ....	124
Anexo XXV – Artigo Escola de Verão CEOS.PP. ....	125

## Índice de Figuras

Figura 1 - Comércio eletrónico em empresas de comércio com 10 ou mais trabalhadores (2010-2018). Fonte: INE (2019).....	9
Figura 2 - Quota de mercado dos principais retalhistas Portugueses (2007-2017). Fonte: Sonae MC.....	17
Figura 3 - Diferenças entre monocanal, multicanal e omnicanal. Fonte:Weiland (2016) .....	26
Figura 4- Opções de devolução do Continente.....	47
Figura 5- Painel eletrónico do balcão de atendimento Continente.....	48
Figura 6 - Anúncio de ponto de recolha Click & Collect.....	50
Figura 7 - Carrinho de compras na aplicação Continente. ....	51
Figura 8 - Carrinho de compras na aplicação Continente online. ....	51
Figura 9 - Página do catálogo do Continente online .....	52
Figura 10 - Carrinho de compras no Website Auchan. ....	53
Figura 11 - Carrinho de compras na aplicação Auchan.....	53
Figura 12 - Tempo de estacionamento após a entrada no parque.....	56
Figura 13 - Associação de um cartão de débito/crédito no Continente Pay.....	57
Figura 14 - Carrinho de compras Continente Siga. ....	58
Figura 15 - Checkout da aplicação Continente Siga.....	60
Figura 16 - Seleção do método de pagamento na aplicação Continente Siga. ....	60
Figura 17 - Senha da charcutaria na funcionalidade Tira-vez. ....	62
Figura 18 - Notificação para atendimento do serviço Tira-Vez. ....	63
Figura 19 - Mapa da aplicação Continente Plug & Charge. ....	64
Figura 20 - Desbloqueio do carregador na aplicação Continente Plug & Charge.....	65
Figura 21 - Mensagem de boas-vindas da funcionalidade compra direta. ....	66
Figura 22 - Carrinho de compras na funcionalidade compra direta. ....	67
Figura 23 - Início do processo de checkout na funcionalidade compra direta. ....	68
Figura 24 - Código QR para pagamento na funcionalidade compra direta. ....	69
Figura 25 - Código de barras para pagamento na funcionalidade compra direta. ....	69
Figura 26 - Validação da fatura na funcionalidade compra direta. ....	70
Figura 27 - Painel publicitário/informativo com código QR.....	71
Figura 28 - Homepage da aplicação Pingo Doce Express.....	72

Figura 29 - Associação do cartão poupa mais na aplicação Pingo Doce Express..... 73

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens dos métodos de pagamento eletrónicos. ....	33
Tabela 2 - Dimensões omnicanal a analisar. ....	39
Tabela 3 - Retalhistas Alimentares em Portugal com plataformas de comércio eletrónico. .....	40
Tabela 4 -Análise mobile aos Retalhistas Alimentares em Portugal com plataformas de comércio eletrónico. ....	41
Tabela 5 - Métodos de pagamento suportados por cada Retalhista.....	74

## **CAPÍTULO - INTRODUÇÃO**

---

Nos dias que correm, tornou-se praticamente impossível encontrar um produto ou serviço que não tenha sofrido alterações devido às tecnologias de informação e comunicação, sendo que estas vêm tendo um impacto cada vez mais significativo nas empresas (Demirkan, 2015).

De acordo com a publicação Estatísticas do Comércio 2018, do Instituto Nacional de Estatística (2019), o ramo do comércio a retalho em estabelecimentos não especializados, que engloba os super e hipermercados, foi o que alcançou uma maior média de margem comercial por empresa, em Portugal.

Esta estatística demonstra bem a vitalidade e rentabilidade deste setor, que conta no nosso país com uma sólida presença de inúmeros Grupos económicos relevantes e que se caracteriza pela sua competitividade.

Simultaneamente, é de conhecimento geral o impulso que a economia digital tem experienciado nas últimas décadas, tendo por isso assumido um peso cada vez relevante a nível global, sendo que Portugal não é exceção. Nos últimos anos, o comércio eletrónico tem vindo a proliferar em território nacional, inclusive no retalho alimentar. Uma quota significativa deste setor tem vindo a disponibilizar plataformas de comércio eletrónico aos seus clientes, para além de outros serviços associados ao comércio eletrónico que detém extrema importância na estratégia destas empresas e na perceção de valor por parte dos consumidores.

São esses mesmos serviços associados ao comércio eletrónico que esta dissertação visa estudar, tais como o nível de integração entre as várias plataformas destes retalhistas (estratégia multicanal ou omnicanal), os respetivos os métodos de pagamento eletrónico disponibilizados, e as respetivas opções de entrega de encomendas, tendo em conta os prazos e custos associados.

Este crescimento do comércio eletrónico não se encontra restrito às plataformas Web, sendo que, adicionalmente, ao longo dos últimos anos os retalhistas alimentares tem também vindo a disponibilizar um conjunto de soluções *mobile* que procuram facilitar os processos de compra e decisão por parte dos consumidores, e que permitem também a utilização destas novas tecnologias em loja física, enriquecendo assim a experiência de compra física com o intuito de adquirir uma vantagem competitiva sobre a concorrência (Alexander & Cano, 2020).

A motivação para o estudo desta temática reside no interesse pela área do retalho, particularmente pelas atividades associadas á gestão do retalho alimentar, um setor de atividade com particularidades bastante intrínsecas que em muito o diferenciam dos restantes setores de atividade retalhista, devido aos grandes volumes de vendas, que se traduzem em encomendas de grandes dimensões, efetuadas com elevada frequência. Adicionalmente, uma larga quota dos produtos comercializados são perecíveis, e possuem também eles características especiais de conservação e acondicionamento.

Posto isto, surgiu a curiosidade em perceber de que forma os retalhistas trabalham na digitalização do seu negócio, em especial no que concerne á estratégia de integração e aos outros aspetos também analisados nesta dissertação, tendo em conta as propriedades únicas desta área de atividade, que poderão constituir um desafio á implementação de soluções tecnológicas.

A presente dissertação começa por, numa fase inicial, fazer uma introdução ao mundo do retalho, mais propriamente do retalho alimentar no contexto do comércio eletrónico, abordando também aspetos como o desenvolvimento de plataformas Web e os aspetos a ter em conta em processos de migração para o comércio eletrónico, de forma a dar um enquadramento teórico às temáticas que serão analisadas nesta dissertação. Posto isto, a seguinte revisão de literatura encontra-se diretamente relacionada com os objetivos e questões de investigação inseridos neste estudo, ao que se segue uma descrição e caracterização do panorama do retalho alimentar em Portugal.

No capítulo II (metodologia), é feita uma descrição da abordagem metodológica adotada e seleção da amostra.

No capítulo III (Apresentação dos resultados), serão demonstrados os resultados obtidos em todas as vertentes que a presente dissertação visa analisar. Por fim, no capítulo V (discussão e conclusão), são retiradas as ilações finais tendo em conta os resultados obtidos, ao qual se acrescentam algumas referências de outros autores que se encontram em linha com os *outputs* finais deste estudo, com o intuito de dar um maior suporte, rigor e validação científica às conclusões retiradas desta investigação.

Ao longo da presente dissertação, a pesquisa foi efetuada da seguinte forma:

Nos motores de busca *Google* e *Google Scholar*, e através de repositórios científicos como o *RCAAP*, *B-on*, *Research Gate*, *Academia*, *Science Direct* e *Web of Science*. A pesquisa foi feita com recurso às palavras-chave “comércio eletrónico”, “retalho”, “retalho alimentar em Portugal”, “retalhistas online”, implementação de plataformas de comércio eletrónico” “Migração para o comércio eletrónico”, “estratégia multicanal”, “estratégia omnicanal” “, “gestão da cadeia de abastecimento”, e “métodos de pagamento eletrónico”.

Ao longo da pesquisa, houve uma variação ligeira nestes termos procurados de forma a incrementar o número de resultados obtidos. A pesquisa foi elaborada simultaneamente em Português e Inglês, e aconteceu entre no período compreendido entre abril de 2020 e maio de 2021. Devido à rápida evolução do campo de estudo, houve um cuidado especial para que 75% da Bibliografia fosse composta por publicações com cinco ou menos anos á data do início da pesquisa, ou seja, não anteriores ao ano de 2015. Para a pesquisa de estatísticas, foram utilizados o portais do *INE*, *Statista*, *Pordata* e *Eurostat*, sendo que somente os dois primeiros apresentaram dados satisfatórios que foram transpostos para este trabalho.

Nesta pesquisa foram consideradas outras dissertações de mestrado e de doutoramento, artigos científicos revistos por pares publicados em jornais especializados, revistas académicas, e conferências, entre outros. Foram também considerados livros de génese técnico-científica e visitados os Websites dos retalhistas analisados no presente estudo, assim como também de alguns métodos de pagamento descritos nesta dissertação.

Os critérios de exclusão foram o enquadramento com o tema estudado e a especificidade das publicações, que se pretendiam explicativas e elucidativas, mas também simultaneamente acessíveis.

Adicionalmente, esta dissertação tem o propósito de responder às seguintes questões de investigação: v

- 1 – Os retalhistas alimentares em análise implementaram a estratégia omnicanal?
- 2 – Quais os métodos de pagamento eletrónico disponibilizados por cada retalhista?

3 – Quais as opções de entrega disponibilizadas pelos retalhistas em análise?

Das questões de investigação apresentadas, derivam os seguintes objetivos:

1 – Caracterizar de uma forma extensiva e pormenorizada o modelo operativo dos canais digitais de cada retalhista

2 – Identificar os custos e prazos associados a todas as opções de entrega disponibilizadas

3 – Perceber se os retalhistas alimentares analisados operam em formato multicanal ou omnicanal.

Nesta dissertação, foi utilizada uma metodologia de estudo de casos múltiplos, com o objetivo de analisar um conjunto de retalhistas alimentares nos aspetos previamente referidos.

Segundo Simmons (2009), um estudo de caso consiste numa análise profunda, completa e detalhada de uma determinada organização, instituição, programa, sistema ou projeto, de diferentes perspetivas, com o intuito de perceber de que forma é que determinados processos, características ou políticas são aplicados e funcionam num contexto real tendo em conta as características e particularidades da unidade de análise selecionada.

Adicionalmente, vários autores apontam que a génese do estudo de caso se caracteriza predominantemente pela sua natureza descritiva (Lans & Van der Voordt, 2002; Gall et. al. 2007).

Adicionalmente, a investigação combina aspetos qualitativos e quantitativos, realizando por isso uma abordagem mista.

Cresswell (2009) define uma abordagem quantitativa como o tratamento de um conjunto de dados que pode ser medido através de estatísticas e que providenciam informação útil e rápida acerca de um determinado tópico, ao passo que a abordagem qualitativa providencia diversos pontos de vista acerca do objeto de estudo.

Através do método de observação direta (identificado por Yin (1994) como um dos métodos de recolha de dados na metodologia de estudo de caso), foram analisadas as lojas físicas dos retalhistas selecionados, assim como os respetivos Websites e aplicações móveis, com o propósito de responder às questões de investigação.

A estrutura do resto deste documento é a seguinte:

No capítulo I, é apresentada uma revisão de literatura, que aborda inicialmente temas introdutórios para o problema em questão, que foram considerados essenciais para fornecer um enquadramento teórico satisfatório. Posteriormente, a literatura torna-se mais específica e diretamente relacionada com o tópico da dissertação.

O capítulo II, referente à metodologia utilizada, começa por apresentar uma breve revisão de literatura sobre a metodologia de estudo de casos múltiplos, considerada a mais adequada tendo em conta o contexto estudado. Seguidamente, é apresentado o desenho da investigação conduzida, os métodos de recolha de dados, e a seleção da amostra, através de critérios válidos e pertinentes.

Os resultados são apresentados de uma forma extensiva no capítulo III, assim como também a caracterização da amostra, ao passo que a discussão dos mesmos é feita no capítulo IV.

Por fim, o capítulo V diz respeito à conclusão, onde são apresentadas as considerações finais da presente dissertação, assim como também as limitações da investigação e as recomendações de investigação futura.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

---

## **1.1 Comércio Eletrónico**

O comércio eletrónico consiste no processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços ou informações a partir da web, entre as duas partes envolvidas (comprador e vendedor) (Turban et al. 2018).

Laudon & Tarver (2017), definem comércio eletrónico como o uso da internet e de aplicações móveis para a realização de transações comerciais entre organizações e indivíduos. O comércio eletrónico não engloba apenas a compra online, mas também outras atividades levadas a cabo na internet que envolvam trocas de valor no fluxo de produtos e serviços.

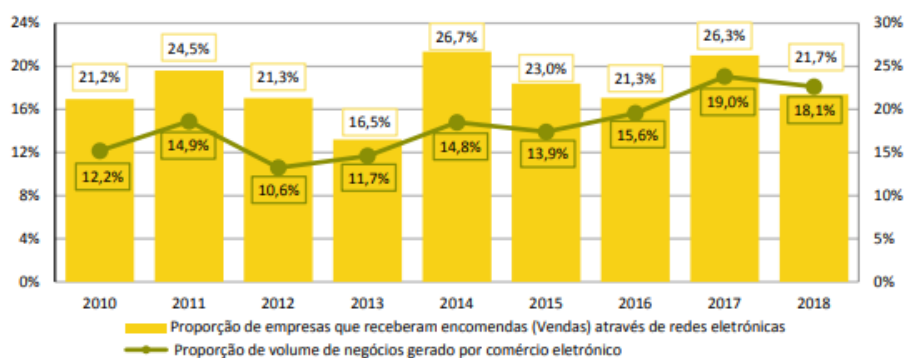
“O comércio eletrónico diz respeito à venda de produtos e serviços pela Internet, que nos últimos anos tem vindo a crescer tremendamente. No entanto, o comércio eletrónico ainda é um conceito relativamente novo para a maioria das pessoas, e à medida que a confiança aumenta com a familiaridade, é importante encontrar maneiras de incentivar os consumidores a usar continuamente o comércio eletrónico” (Oliveira et al. 2017).

Outros propósitos do comércio eletrónico assentam também no processo de pré/pós-venda em toda a cadeia de valor, e também na relação comercial entre agentes económicos e a estrutura de mercado (Chaffey, 2009).

Schwab (2017), defende que a internet teve um impacto superior às duas primeiras revoluções industriais, devido ao seu papel no acesso e partilha de informação.

O autor defende que o aparecimento do comércio eletrónico acaba por ser uma consequência natural da evolução da internet, que permitiu que esta se fosse progressivamente tornando num local de venda que possibilita uma interação entre vendedores e consumidores. O comércio eletrónico contribui para um aumento de produtividade, possibilita redução de custos nas operações logísticas, cria emprego e transformou hábitos na vida dos cidadãos.

Figura 1 - Comércio eletrónico em empresas de comércio com 10 ou mais trabalhadores (2010-2018). Fonte: INE (2019).



Fonte: Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas, 2010 a 2018

O gráfico da figura 1 demonstra que o comércio eletrónico possui já uma relevância considerável nas empresas de comércio com 10 ou mais trabalhadores em Portugal, não sendo por isso uma atividade com um peso residual na economia nacional. Em 2018, 21,7% destas empresas realizavam já atividades de comércio eletrónico, o que equivalia a uma quota de 18,1% do volume de negócios total.

## 1.2 A Implementação de uma Plataforma de Comércio Eletrónico

Huang e Benayoucef (2013) defendem que existe um módulo a seguir na implementação das plataformas de comércio eletrónico de forma a que estas funcionem de uma forma satisfatória.

Ribeiro (2015) identifica três etapas no desenvolvimento de plataformas de comércio eletrónico que serão expostas de seguida.

Etapa 1 - Selecionar uma opção de desenvolvimento – Esta fase depende muito daquilo que é a estrutura da empresa e dos objetivos da plataforma. As necessidades da organização devem ser tomadas em conta no ciclo de desenvolvimento. Algumas questões que deverão ser tidas em consideração são os clientes alvo, as funcionalidades necessárias, a análise dos dados de *marketing* e diferenciação da concorrência. Existem três estratégias diferentes:

- Desenvolvimento do sistema *in-house* – desenvolvimento interno da plataforma, ou seja, a empresa desenvolve a sua própria plataforma. Este pode ser um processo iniciado a partir do zero, algo que raramente acontece devido á lentidão e altos

custos de desenvolvimento. Esta é, no entanto, a solução que melhor se adequa às necessidades da organização, pois foi concebida especialmente para esse propósito.

- Delegar a terceiros (*outsourcing*) – Uma atividade cada vez mais comum. Pode ser feito com recurso a empresas de software ou telecomunicações. Empresas como a IBM, a Oracle e a MCI fornecem serviços que permitem o desenvolvimento, operação e manutenção destes sistemas. Permite um baixo investimento, não garantindo, no entanto, que o resultado final seja o expectável.
- Comprar diretamente um sistema de comércio eletrónico para um determinado tipo de negócio – Comprar um sistema de comércio eletrónico pronto a instalar e utilizar é uma forma mais rápida e económica de estabelecer a plataforma, não oferecendo, no entanto, a mesma flexibilidade do que o desenvolvimento interno. Existe, no entanto, uma vasta oferta deste tipo de *software* no mercado, o que oferece ao desenvolvedor uma ampla gama de escolha. O risco desta opção assenta no facto de o produto em questão se tornar obsoleto ou deixar de existir.

Etapa 2 - Instalar, testar, integrar e fazer *deploy* da aplicação – Desenvolvido o sistema, este deve ser instalado e aplicado no ambiente de *hardware* e de rede selecionada. Após a instalação da aplicação torna-se essencial testar o mais eficazmente possível todos os módulos, através de testes individuais, testes de integração, testes de aceitação, e por último, testes de usabilidade. Findada esta etapa, a aplicação deverá ser disponibilizada aos utilizadores finais.

Etapa 3 - Operações, manutenção e atualizações – A última etapa, e simultaneamente a que requer mais tempo, esforço e investimento para a organização. Envolve as operações de manutenção e atualização necessárias à atualização e operabilidade do sistema.

### **1.3 O Processo de Migração para Plataformas de Comércio Eletrónico**

McCole e Ramsey (2005) consideram que, para empresas já detentoras de uma presença física, é inevitável o eventual estabelecimento de uma plataforma digital, não apenas para expandirem a sua base, mas também de forma a sobreviverem à acrescida competição do comércio eletrónico, fruto da popularidade deste último. A transformação digital facilita

e oferece novos caminhos de criação de valor para os consumidores, permitindo satisfazer sem precedentes determinadas necessidades dos mesmos há muito identificadas.

Os utilizadores de plataformas de comércio eletrónico valorizam a automação de processos e a transparência, e outras características inerentes a este canal como a interação e o controlo. Os consumidores terão tendência a escolher as plataformas que melhor respondam às suas necessidades (Reinartz et al. 2019).

Miguel (2019) defende serem necessárias inúmeras adaptações ao nível da gestão operacional para que um retalhista consiga estabelecer com sucesso uma plataforma de comércio eletrónico.

Não obstante as inúmeras mais valias que este segmento de mercado apresenta (possibilidade de oferecer uma gama mais alargada de produtos, apelar e vender a clientes não predispostos a deslocarem-se à loja física), acarreta também acrescidas dificuldades no âmbito da gestão logística, que se torna mais complexa devido à criação de um novo canal de venda que obriga ao transporte e entrega de produtos com volumes distintos, entregues em quantidades escassas e em locais dispersos entre si.

Segundo o autor, existem quatro principais processos operacionais que devem sofrer alterações de forma a concluir com sucesso a migração de um retalhista para um canal de venda online:

### **1 – Distribuição Final**

O processo de entrega pode compreender, segundo o autor, até 60% dos custos totais de logística, sendo por isso importante otimizá-lo da melhor forma possível. Existem quatro variáveis importantes a serem tidas em consideração:

- Tempo de entrega – variável diretamente relacionada com a procura e com o volume dos produtos. O tempo de entrega é diretamente influenciado pela concorrência, sendo que a tendência verificada passa por diminuir progressivamente os tempos de entrega, havendo inclusive muitas empresas do setor a oferecerem aos seus clientes a possibilidade de entregas no próprio dia ou em períodos substancialmente curtos. É, no entanto, necessário efetuar um modelo que assegure a rentabilidade deste processo, de forma a evitar baixas cargas nos veículos de distribuição final. Recorrendo a transportadoras, os portes poderão

também ser mais elevados, visto que estas entregas com uma periodicidade mais curta geralmente implicam valores de porte mais elevados, pois exigem uma disponibilidade imediata ao prestador de serviços.

- Meio de transporte - O transporte de cargas fragmentadas com uma taxa de ocupação baixa elimina a possibilidade de utilização de camiões a não ser que estes sejam utilizados com recurso a operadores logísticos (transportadoras) que transportam cargas de várias empresas. Como forma de reduzir custos e aumentar a eficiência, as empresas deverão recorrer a meios de transporte de menores dimensões, consequentemente mais económicos e com uma maior mobilidade que assegurem a capitalização das cargas.
- Programação das entregas – As mesmas devem ser planeadas simultaneamente de forma a garantirem o cumprimento de prazos e a assegurar a otimização das viagens. Tendo em conta pedidos, destinos e capacidade de carga poderão adotar um sistema de roteirização de forma a encontrar os trajetos mais eficientes. Obstáculos à eficiência poderão ser o trânsito, falta de estacionamento e impossibilidade de localizar o endereço.  
Quanto maior o volume de entregas, maior a importância da roteirização.
- Preço do Planeamento – Deverá estar presente nos cálculos para determinar o preço de um produto. Uma estimativa desadequada refletir-se-á na lucratividade da empresa.

## **2 – Gestão de *Stocks* e Armazéns**

Para além da utilização de centros de distribuição centralizados/regionais, os retalhistas devem considerar também o uso de um processo de distribuição física integrado, no qual as lojas poderão atuar como centros de distribuição das encomendas ou como ponto de recolha para os clientes levantarem as suas respetivas compras ou eventualmente poderem efetuar devoluções. De forma a determinar se a utilização das lojas para este propósito é vantajosa para a organização, esta deve calcular possíveis ganhos no âmbito da satisfação dos clientes, fidelização e aumento de vendas, e perceber se estes ganhos compensam o investimento que é feito para o estabelecimento deste sistema, nomeadamente em custos operacionais, sistemas de informação e treino dos recursos humanos.

De forma a definir a localização dos centros de distribuição e os *stocks* neles alocados, as empresas deverão considerar variáveis como as preferências de mercado, distribuição geográfica da população e respetiva densidade populacional. Ao passo que consumidores mais experientes poderão preferir entregas no domicílio, outros menos confortáveis a efetuar compras online preferirão recolher os produtos na loja.

Ao nível da organização do armazém, é importante que a recolha dos produtos seja feita de uma forma rápida e simples, e que os processos de gestão de *stocks* permitam assegurar a disponibilidade dos artigos e facilitar o processo de separação. Posteriormente, é essencial que a embalagem esteja de acordo com a tipologia e volume do produto.

### **3 – Sistemas de Informação**

Os sistemas de informação permitem gerir *stocks*, processos, pedidos nos vários armazéns, e fazer acompanhamento dos fornecedores e operadores logísticos. Permitem ainda a sincronização entre as várias fases do processo assim como atualização de dados em tempo real.

Estes sistemas devem garantir transparência, confiabilidade e experiência ao cliente no momento da compra, e de igual modo rastrear processos internos e com fornecedores.

Para além da ERP (*Enterprise Resource Planning*), sistema de gestão integrado já amplamente utilizado, os retalhistas têm migrado para tecnologias e *software* mais avançado como a WCS (*Warehouse Control System*), um sistema de gestão de armazéns, e DOM (*Distributed Order Management*), um sistema que integra na gestão logística os vários canais de distribuição de uma organização. A tecnologia RFID (*Radio-Frequency Identification*), permite, por exemplo, determinar a localização, temperatura, humidade e movimentação dos produtos em tempo real, integrando estas informações nos processos de gestão de encomendas, receção de produtos, catalogação, separação e expedição. Estes sistemas permitem, portanto, otimizar a cadeia de abastecimento, o planeamento e a distribuição, o que permite um maior retorno financeiro para as empresas.

#### 4 – Logística Inversa

A logística inversa consiste no processo de devolução, triagem e disposição final do produto devolvido. No momento da solicitação de devolução por parte do cliente, a empresa deverá avaliar as condições nas quais serão efetuados os reembolsos e devoluções. Muitas empresas trabalham ainda numa ótica na qual a logística dos canais físico e online são operadas separadamente. Nestes casos, os produtos comprados online serão devolvidos por correio, ao passo que os produtos comprados na loja serão posteriormente devolvidos na mesma. Já nas organizações que apostam no omnicanal esta dinâmica é flexibilizada sendo possível a devolução dos artigos através de vários canais.

As empresas deverão avaliar a acessibilidade dos seus pontos de devolução (loja, ponto de entrega ou recolha por parte da empresa) e a integração destes com os diferentes *stocks* e canais.

A devolução em loja tem como benefícios a garantia de integridade do produto, agilização do processo de troca e estímulo a novas compras no estabelecimento. No entanto, se a empresa não possuir um sistema de omnicanal, poderá resultar em excesso de *stock* e custos de transporte associados devido à necessidade de transportar estes mesmos excedentes para centros de distribuição. Dois aspetos essenciais desta operação são os custos da devolução e os envios das trocas para o cliente. Em alguns casos, o custo da devolução poderá ser mais elevado do que o custo do produto. A migração dos retalhistas para o comércio eletrónico exige, portanto, uma adaptação a novas práticas logísticas. É fundamental para as organizações o entendimento de que este novo canal as obriga consequentemente a transformarem também o seu *modus operandi* de forma a garantir um bom desempenho financeiro e a satisfação dos consumidores.

Zengh et al. (2020) afirmam que a gestão logística é um importante indicador da competitividade de uma empresa de comércio eletrónico, e que a escolha de um modelo operacional logístico tem implicações na qualidade e custo da distribuição, assim como também na coordenação da cadeia de abastecimento. Segundo os autores, existem três principais modelos de distribuição: a logística própria, na qual a empresa vendedora assegura o processo de distribuição, a logística *outsourcing*, na qual a empresa recorre a terceiros para efetuarem a distribuição, e a logística híbrida, na qual este processo é distribuído, sendo uma parte operada pela empresa vendedora e outra com recurso a

terceiros. De forma a assegurar a estrutura necessária à sua plataforma de comércio eletrônico, a empresa deve investigar todas estas três opções, analisando-as de forma a perceber todas as vantagens e desvantagens associadas a estes três modelos distintos, com o intuito de selecionar a opção mais adequada e que lhe permita melhorar a experiência dos utilizadores, promovendo simultaneamente o desenvolvimento saudável e sustentável da plataforma.

## **1.4 Retalho e Retalho Online**

Dunne e Lusch (1999) definem retalho como as etapas requeridas para transportar o bem ou serviço acabado de forma a que este chegue à posse do consumidor.

Para Levy e Weitz (2001), o retalho pode ser entendido como um conjunto de atividades comerciais que acrescentam valor a bens ou produtos transacionados para fins de consumo ou utilização própria aos seus consumidores finais.

O retalho consiste na comercialização de bens ou serviços de consumo em pequenas quantidades, diretamente aos seus consumidores finais (Kottler & Keller, 2012).

Gupta e Hooda (2011), definem um retalhista online como um retalhista que vende os seus produtos através da internet, ao providenciar uma plataforma web através da qual os seus clientes poderão consultar e comprar os artigos em catálogo. Os produtos digitais serão disponibilizados por via eletrónica, enquanto que os produtos físicos serão processados e entregues através dos serviços de logística.

### **1.4.1 Retalho Alimentar Online**

Ferreira (2003) define um retalhista alimentar online como um modelo de negócio B2C<sup>1</sup> (*Business to Consumer*) que obriga a um elevado nível de familiaridade com ferramentas de pesquisa e as suas potenciais falhas. Chin e Goh (2017) caracterizam o processo de compra de alimentos *online* como um ato de compra de alimentos através da plataforma *web* do retalhista online que posteriormente à compra efetuará a respetiva entrega ao domicílio do cliente.

---

<sup>1</sup> B2C (Business to Consumer) – Processo no qual as empresas vendem os seus produtos/serviços diretamente aos consumidores finais (Liu et al. 2018).

Ferreira (2003) considera existirem alguns passos necessários à adesão a este modelo de compras por parte dos consumidores sem experiência neste setor, sendo eles a familiarização com a internet, a elaboração de uma lista de compras a fazer na plataforma e o processo de adicionar ao carrinho de compras os respetivos artigos, um processo que segundo o autor demora em média mais de 30 minutos. Por fim, a última etapa consiste no agendamento da entrega.

Segundo Anesbury et al. (2016), o processo descrito por Ferreira era de facto mais rápido do que previamente anunciado pelo autor, e que, demoraria, mesmo para utilizadores inexperientes, em média, cerca de 10 minutos.

Vieira (2019) comparou estas duas publicações de 2003 e 2016, tendo chegado à conclusão de que a disparidade nos números referentes ao tempo necessário para efetuar o processo de compra na plataforma, se deve ao rápido desenvolvimento do comércio eletrónico e da tecnologia entre estes dois períodos.

De acordo com Turban et al. 2018, a velocidade da entrega é um fator essencial na compra de produtos perecíveis, nos quais se englobam os produtos alimentares, sendo que, neste segmento de mercado, as encomendas deverão ser entregues ao cliente ou recolhidas em loja num período igual ou inferior a 24 horas.

#### **1.4.2 Retalho Alimentar em Portugal**

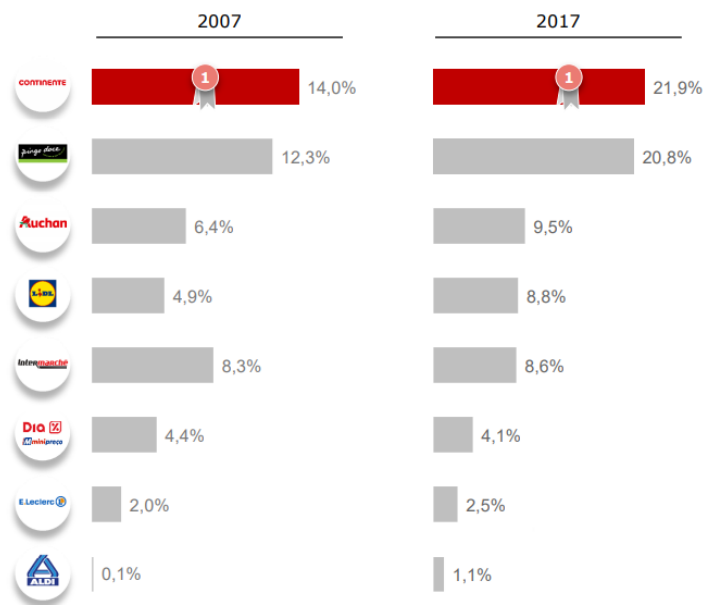
O mercado português do retalho alimentar atravessou um profundo período de transformação nas últimas décadas. Em 1970, existiam 46.600 postos de venda, ao passo que em 2010 este número tinha decrescido para 19.100 estabelecimentos, sendo que, em 1970, uma vasta maioria destes estabelecimentos se caracterizavam por ser pequenos comércios tradicionais, que foram encerrando à medida que as grandes superfícies, detentoras de uma área comercial substancialmente maior, e, conseqüentemente, uma maior variedade de produtos e preços mais competitivos, se estabeleciam por todo o território nacional. A faturação do setor passou de 70 milhões de euros em 1970 para 13.100 milhões de euros em 2010 (Nielsen, 2010).

A abertura do hipermercado Continente em Matosinhos no ano de 1985 (Sonae MC, 2018) veio massificar a proliferação de super e hipermercados por todo o país, o que levou

ao aparecimento de inúmeras marcas em território nacional (Pingo Doce, Lidl, Minipreço, E.leclerc, Auchan, Aldi e Intermarché).

A espanhola Mercadona, em processo de expansão para Portugal desde 2016, abriu também as suas primeiras 10 lojas em território nacional no ano de 2019 (Mercadona, 2020).

Figura 2 - Quota de mercado dos principais retalhistas Portugueses (2007-2017). Fonte: Sonae MC.



A Figura 2 representa a quota de mercado das principais empresas de retalho alimentar em Portugal nos anos de 2007 e 2017, respetivamente. Analisando o gráfico, é possível verificar que todas as empresas excetuando a Dia Minipreço aumentaram a sua quota de mercado no período compreendido no gráfico. É visível a tendência de crescimento dos grandes retalhistas, que vão progressivamente conquistando espaço aos pequenos retalhistas. De salientar também a liderança do Continente, seguido bastante de perto pelo Pingo doce, sendo que juntos compreendiam uma quota de mercado combinada de 42,7% em 2017.

### 1.4.3 Retalho Alimentar Online em Portugal

Em 1998, o Pingo Doce foi pioneiro ao lançar a sua primeira plataforma de comércio eletrónico, denominada “Pingo Doce Compra Direta”, relançada como “Pingo Doce online” no ano de 2000 (Pingo Doce, 2020). Esta plataforma foi, no entanto,

posteriormente encerrada, sendo que o retorno do Pingo Doce às vendas online se deu através da plataforma Mercadão, em 2018.

Em 2001, o Continente lançou a sua plataforma de comércio eletrónico, o “Continente Online”, a plataforma de comércio eletrónico de produtos alimentares a operar ininterruptamente há mais tempo em Portugal (Sonae MC, 2018). Em 2007, a Auchan, seguindo esta tendência, introduziu a plataforma “Jumbo online”, atualmente denominada “Auchan Online” (Auchan Retail Portugal, 2020).

Nos últimos anos, os Franceses Intermarché e E.Leclerc juntaram-se também a este leque de retalhistas possuidores de plataformas de comércio eletrónico. De fora ficam ainda o Lidl, Aldi, Dia/Minipreço, e Mercadona, que não se encontram ainda inseridos neste segmento de mercado.

#### **1.4.4 Retalho alimentar *mobile* em Portugal**

Pantano e Priporas (2016) afirmam que a indústria do retalho se tem destacado pela ubiquidade, tendo alargado a sua presença às tecnologias móveis de alta conectividade que possibilitam aos consumidores um novo canal de compra através de aplicações *mobile* que tornam possível separar o momento de compra e do consumo, permitindo aos consumidores adquirirem os produtos diretamente através da aplicação para posteriormente estes serem entregues em suas casas ou recolhidos nas lojas.

Laudon e Traver (2017) definem o comércio *mobile* como o uso de dispositivos móveis com a finalidade de realizar transações online. O comércio *mobile*, segundo os autores, envolve o uso de dados móveis e redes sem fios para conectar *smartphones* e *tablets* a internet. Quando conectados, os utilizadores podem adquirir produtos e serviços, reservar férias e outras experiências, consultar serviços financeiros e bancários, e aceder a conteúdos pagos. As razões para o crescimento deste setor do comércio eletrónico são a crescente utilização deste tipo de dispositivos, que possuem hoje ecrãs maiores e capacidades de processamento mais elevadas, aliadas às melhorias no design responsivo das aplicações. Dos 5 retalhistas alimentares possuidores de plataformas de comércio eletrónico, apenas 3 detêm aplicações móveis voltadas para o mercado Português (Continente, Pingo Doce, e Auchan).

## 1.5 Gestão da cadeia de abastecimento

O retalho alimentar tem vindo a desenvolver-se de uma forma acelerada na última década, primeiramente nos países desenvolvidos do mundo ocidental (como os Estados Unidos e a Europa Ocidental), seguido pelos países em desenvolvimento (Ásia, África e América Latina). Esta evolução aconteceu em diferentes estágios nas duas regiões, sendo que nos países desenvolvidos ocorre um processo de transição para o comércio eletrónico, enquanto que nos restantes territórios verifica-se uma tendência de transição dos pequenos comércios tradicionais para as cadeias de grandes superfícies (Lu & Reardon, 2018).

Stevens (1989) define uma cadeia de abastecimento como uma cadeia que conecta vários agentes, desde o consumidor até ao fornecedor, através da produção e da logística e para que o fluxo de mercadorias, dinheiro e informação possa ser gerido de uma forma eficaz que vá ao encontro das necessidades do negócio em questão. Uma cadeia de abastecimento estende-se do fornecedor inicial ou da fonte até ao consumidor final. (Blanchard, 2010).

O objetivo da gestão da cadeia de abastecimento é providenciar um fluxo rápido de uma grande quantidade de informações precisas e relevantes aos fornecedores de forma a manter uma corrente ininterrupta e precisa de produtos, serviços, matérias primas e informações cujo destinatário final é o consumidor (Groznik & Maslaric, 2010).

Azevedo *et al.* 2010 define como objetivos da gestão da cadeia de abastecimento a entrega do produto certo, na quantidade certa, nas devidas condições, no lugar certo, no tempo certo, e pelo custo certo.

A gestão da cadeia de abastecimento é um elemento essencial para o crescimento e rentabilidade do setor do retalho. Apesar de o consumidor final não deter a perceção de todos os processos inerentes à logística do produto adquirido, e de não conseguir fazer uma avaliação dos mesmos, aspetos como a fluidez da cadeia, baixa taxa de devoluções, aumento do período de vida dos produtos, e rentabilidade maximizada são algumas das vantagens associadas às boas práticas de gestão da cadeia de abastecimento. Ao longo dos anos, a tendência verificada é de a distância entre produtor e consumidor aumentar progressivamente, o que revela a crescente preponderância que esta área da gestão tem vindo a adquirir no setor do retalho. Este fenómeno deve-se aos atuais modelos de

negócios baseados na produção, distribuição, consumo e produção em massa. À medida que as empresas vão tentando estar presentes em diversos segmentos, vendendo através de inúmeros canais e alargando a sua área de negócio a múltiplas áreas geográficas, a gestão da cadeia de abastecimento torna-se num desafio complexo, devido à necessidade de assegurar o fluxo ininterrupto de bens e serviços (Panda & Mohanty, 2012).

Lu (2014) afirma que a gestão da cadeia de abastecimento tem como objetivos a eficácia e a eficiência de custos, através de esforços colaborativos através de toda a cadeia. O autor define o papel da gestão desta cadeia como o de produzir produtos que se adequem às necessidades e requisitos dos seus consumidores, defendendo também que a gestão da cadeia de abastecimento é uma tarefa abrangente e complexa, que engloba todos níveis de gestão de uma organização, desde a gestão estratégica até à gestão operacional, sendo esta uma atividade com um elevado número de intervenientes, como fornecedores, fabricantes, revendedores, parceiros logísticos, retalhistas, e por último, o consumidor final.

O setor do retalho alimentar é um dos mais complexos no que toca à logística e gestão da cadeia de abastecimento, englobando aspetos intrínsecos tanto da área alimentar como do retalho. O manuseamento e transporte de produtos alimentares necessita de preencher inúmeros requisitos (manter os produtos frescos, climatizados e assegurar a sua integridade), e obedecer a um conjunto complexo de normas de segurança sanitária. Adicionalmente, estes são também produtos perecíveis, o que obriga a um acondicionamento, transporte, embalamento e tempo de entrega condizentes (Srivastava, Chaudhuri, & Srivastava, 2015).

A gestão de cadeias de abastecimento que envolvem produtos perecíveis, ou seja, produtos com um período de vida curto ou que se deterioram com o tempo, como alimentos frescos, produtos agrícolas, e medicamentos, entre outros, constituem um desafio para as organizações (Haijema & Minner, 2016).

Estes produtos, por se estragarem ou perderem qualidade num período de tempo relativamente curto, necessitam de medidas específicas para que a cadeia de abastecimento os consiga escoar em tempo útil preservando a sua integridade (Kouki *et al.*, 2018).

A gestão da cadeia de abastecimento dos produtos perecíveis caracteriza-se por ser uma das mais complexas, devido às normas restritas de acondicionamento e à necessidade de manter um inventário que preencha as necessidades dos consumidores e assegure os níveis máximos de qualidade e frescura de produtos, mas que, simultaneamente, evite o desperdício e os altos custos de manutenção de inventário (Goyal & Giri, 2001).

## **1.6 A integração dos diferentes canais de venda e de comunicação**

A emergência de inúmeros novos canais de venda e comunicação mudou drasticamente o panorama do retalho nos últimos anos (Neslin et al 2006), especialmente no que diz respeito aos canais online e *mobile*, o que dotou os retalhistas de tecnologia mais avançada que proporciona outro tipo de oportunidades e desafios, tendo melhorado significativamente a flexibilidade das suas decisões estratégicas de marketing (Verhoef et al. 2015).

Por exemplo, canais como o e-mail, websites, sms, aplicações móveis, e redes sociais permitem aos retalhistas aceder às exatas localizações dos seus clientes e público alvo em tempo real, de forma a oferecerem conteúdos de marketing personalizados, como promoções, cupões e anúncios baseados na localização e nos pontos de venda físicos mais próximos (Verhoef et al. 2017).

Os consumidores utilizam diversos dispositivos quando acedem aos canais online, como computadores, *tablets* ou *smartphones*. Os consumidores procuram os produtos na internet para mais tarde comprá-los nos pontos de venda físicos ou procuram o produto nas lojas para posteriormente efetuarem a compra online (Verhoef et al. 2015).

O engajamento entre os diversos canais tornou-se no padrão de compra dominante nos últimos anos (Reinartz et al. 2019). Para os retalhistas, a coordenação e integração destes diferentes canais de distribuição provoca sinergias que contribuem para o aumento da eficiência de cada canal e melhoram a performance geral do retalhista em questão (Frasquet & Miquel, 2017).

### 1.6.1 Multicanal

O retalho multicanal constitui o conjunto de atividades envolvidas na venda de produtos ou serviços, assim como também no marketing e comunicação para os consumidores através de mais de um canal (Levy & Weitz, 2009; Neslin & Shankar, 2009).

O multicanal envolve o uso de dois ou mais canais de venda e comunicação disponíveis para o consumidor (Lin, 2012). O uso de canais múltiplos não é uma estratégia nova, no entanto, na última década esta estratégia tem suscitado mais interesse em académicos e empresas, sendo que, impulsionado no crescimento e polarização da internet, que permitem a venda e a promoção de produtos e serviços de uma forma cada vez mais otimizada e eficiente, o multicanal tornou-se uma estratégia amplamente utilizada pelos retalhistas (Schramm-Klein et al. 2011; Zhang et al. 2010). Inicialmente havia a ideia de que a internet poderia substituir os pontos de venda físicos, o que não corresponde totalmente à realidade (Seck & Phillipe, 2013). A internet, aliada a uma digitalização progressiva, adquiriu de facto uma quota de mercado significativa que conduziu ao encerramento de inúmeros negócios, desde familiares a multinacionais. A principal razão destes encerramentos, deve-se, no entanto, à inadaptabilidade destes mesmos negócios face ao novo mercado (Berman, 2019).

De acordo com o autor, a internet deverá, sim, operar num regime de complementaridade às nossas experiências de compra físicas, simplificando todo o processo, tornando a compra mais acessível e cómoda, contribuindo no fundo para melhorar a nossa experiência geral enquanto consumidores. Posto isto, verificou-se que uma grande maioria dos negócios implementou plataformas de negócio eletrónico com o intuito de as aliar às lojas tradicionais já existentes, passando por isso a estar presente em mais de um canal (Muller- Lankenau et al. 2005).

Com o aparecimento dos *smartphones* e das redes sociais, estes dois canais alargaram-se de uma forma mais extensiva, com as empresas a comunicarem através de redes sociais como o facebook, instagram, twitter, entre outras, e passando também a possuir aplicações móveis que permitem a compra em qualquer lugar, através de um smartphone com acesso à internet (Bogea et al. 2018). Um exemplo bastante prático da utilização do multicanal, é a pesquisa de um produto online, na qual o utilizador compara e avalia um

determinado produto ou serviço, para posteriormente se deslocar a loja para efetuar a compra.

Com todos os avanços verificados no campo da tecnologia, assim como também no estudo do comportamento do consumidor, o multicanal tornou-se nos dias de hoje um conceito e uma prática mainstream, tanto para empresas como para consumidores (Grewing et al. 2009; Venkatesan et al. 2007).

Heinemann (2019) aponta que a principal vantagem do multicanal é a de satisfazer as necessidades dos consumidores, estando em linha com o seu comportamento de consumo, sendo que estes tendem a mudar várias vezes de canal ao longo do processo de compra.

### **1.6.2 Omnicanal**

A indústria do retalho evoluiu do monocanal para o multicanal, e, eventualmente, para o omnicanal. (Beck & Rygl, 2015). Nos tempos que correm, os consumidores não compram apenas plataformas online ou em loja física. Ao invés, compram entre os vários canais, como por exemplo, efetuando a pesquisa e acedendo a informação acerca de um determinado produto ou serviço num canal, efetuando posteriormente a compra num canal diferente. (Bang et al., 2013)

No retalho tradicional, o processo de compra comum inicia-se com a ida do cliente a uma loja física, na qual este irá avaliar, testar, e experimentar os produtos pretendidos de forma a comprar o produto ou serviço que melhor se adaptará às suas preferências e necessidades. No comércio eletrónico, todo este processo de seleção e comparação anterior à compra é efetuado online, através do Website ou aplicação móvel da empresa vendedora. Para o efeito, um produto listado para venda num site de comércio eletrónico possui fotografias, vídeos e descrições técnicas fornecidas pelo vendedor (Park *et al.* 2020).

Nalguns casos, é também permitido que utilizadores/ clientes que já tenham comprado um determinado produto o possam avaliar, dando pontuações e fazendo comentários acerca da sua experiência e atestando ou não a qualidade do produto em causa. Todas estas funcionalidades permitem simular a experiência de compra tradicional e dotar os consumidores de mais confiança e informações acerca dos produtos (Park *et al.* 2020).

Na estratégia omnicanal, estes dois canais e experiências distintas operam em conjunto num regime de integração e complementaridade. Os produtos poderão ser comprados online e recolhidos em loja, ou expostos em loja física, mas comprados online (Park *et al.* 2020). No setor do retalho, quando os consumidores trocam de um canal para outro, as fronteiras entre o comércio eletrónico e a compra física dissipam-se e tornam-se difíceis de identificar (Lipsman, 2017).

Segundo Saghiri *et al.* (2017), o omnicanal caracteriza-se por ser uma integração de todas as operações de retalho, e que permite oferecer ao consumidor uma experiência de continuidade em todos os canais de compra e comunicação, sejam estes em dispositivos móveis (*smartphones, tablets*), computadores, nas lojas físicas, televisão ou em revistas/catálogos impressos. Kotler (2017) define o omnicanal como uma experiência de compra contínua totalmente integrada nos canais físicos, online e *mobile*.

À medida que vários consumidores vão exigindo processos de compra integrados através dos múltiplos canais, muitos retalhistas adotaram a estratégia do omnicanal de forma a se manterem competitivos (Melsted, 2015).

Enquanto que o multicanal não requiere uma integração e interação através dos vários canais, a estratégia omnicanal proporciona aos consumidores uma experiência de compra personalizada, integrada e fluída independentemente do canal através do qual o consumidor interage com a marca (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Salvastano *et al.* 2016 defende que, na estratégia omnicanal, todos os diferentes canais detêm informações completas e precisas acerca do histórico do cliente, o que permite proporcionar uma experiência positiva, com o objetivo de conquistar a preferência e lealdade.

O conceito da estratégia omnicanal assenta na oferta de um serviço superior e sofisticado aos consumidores. Baseado na homogeneidade e integração de todos os canais e pontos de contacto e interação entre a organização e o cliente/consumidor, que engloba a comunicação, negociação, informação e fluxos financeiros. (Banerjee, 2014).

Na estratégia omnicanal, esta integração e homogeneidade, resulta numa fusão de canais que torna impercetíveis as diferenças entre o *offline* e o online. (Frasquet e Miguel, 2017). Conforme observa Cummings *et al.* (2016), um dos objetivos e potencialidades do

omnicanal é a criação de uma experiência de marca única e diferenciada, seja qual for o canal ou plataforma, através de uma integração coesa de todos os pontos de contacto, venda ou comunicação.

Nos websites dos retalhistas omnicanal, são disponibilizadas inúmeras opções de compra distintas, assim como também de devolução. Os consumidores fazem a sua escolha com base em fatores como a urgência, o preço, ponto de recolha ou entrega (no caso de se tratar de uma devolução), e custos de transporte. (Lorente et al 2020).

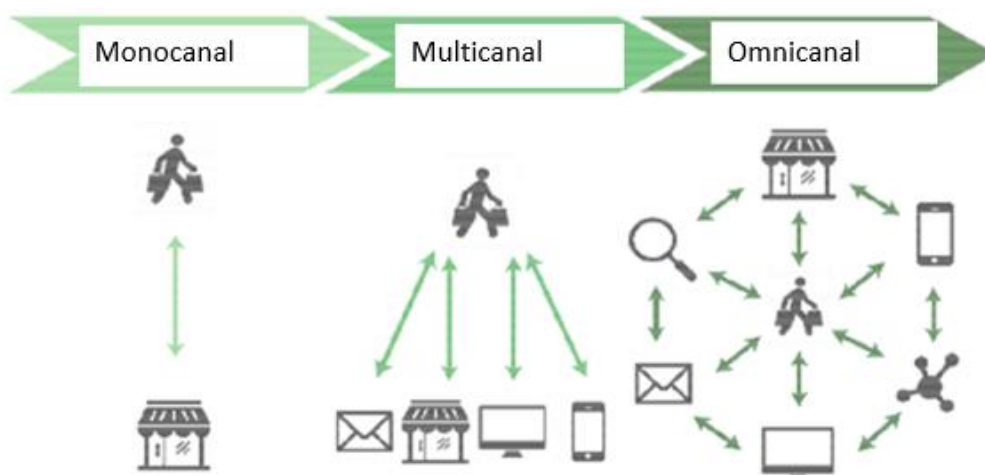
As encomendas online são preparadas para envio em centros de *fulfillment* tais como: centros de distribuição, que englobam processos de abastecimento das lojas físicas simultaneamente com as encomendas oriundas do online, centros de *fulfillment* que atuam como armazéns alocados para responder exclusivamente aos pedidos do online, e lojas físicas, que adicionalmente se encontram integradas com o canal online e que possuem capacidade para responder a pedidos oriundos deste canal. (Lorente et al 2020).

Alguns processos chave da logística omnicanal são o *back-end fulfillment*, a última milha de distribuição, e a gestão de processamento de devoluções (Hübner et al., 2016, Marchet et al., 2018)

A evolução do retalho omnicanal constitui um grande desafio para os retalhistas, que deverão alterar o seu modelo de negócio de forma a integrar os seus recursos- chave em todos os seus canais, através de uma análise ao comportamento do consumidor tanto no digital como nos pontos de contacto físicos, estudando o seu processo de tomada de decisão (Hoogveld & Koster, 2016).

O retalho omnicanal pode ser considerado o último estágio do retalho multicanal, alcançando uma interação e integração total entre a empresa e o consumidor. Ailawadi e Farris (2017) defendem que, enquanto que o termo multicanal se foca na gestão e otimização dos múltiplos canais, o omnicanal diz respeito à integração de todas as atividades, dados e processos através de todos os canais existentes.

Figura 3 - Diferenças entre monocanal, multicanal e omnicanal. Fonte: Weiland (2016)



Ao analisar a figura 3 é possível concluir que o omnicanal constitui o último estágio de integração, no qual a empresa possui mais canais, que se encontram todos respectivamente interligados, numa sinergia com um foco centrado no consumidor e na sua experiência.

Wakolbinger & Stummer (2013) defendem que a integração de vários canais permite às organizações adquirir vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Herhausen et al. (2015). e Seck, (2013) afirmam que a qualidade desta integração influencia a percepção e opinião dos consumidores acerca de uma empresa, sendo que uma integração de qualidade influencia positivamente os níveis de satisfação dos clientes/consumidores (Seck & Philippe, 2013).

A integração total dos canais influencia também a percepção dos benefícios de compra por parte dos consumidores, que ficam mais engajados nas plataformas da empresa (Emrich et al 2015). Esta integração aumenta também o volume de pesquisas, intenção de compra, e, conseqüentemente, a uma maior disponibilidade a despendar dinheiro nos produtos/serviços da empresa em questão.

O omnicanal elimina as barreiras até então existentes entre pontos físicos e plataformas digitais, primando pelas experiências de compra homogêneas que tornam o mercado do retalho num showroom sem paredes através de uma panóplia de canais desenvolvidos especificamente para comunicar com o cliente e processar todas as encomendas. (Brynjolfsson et al., 2013; Chopra, 2016).

Weiland (2016) identifica os seguintes desafios à implementação do omnicanal:

- Integração total entre os canais e os processos envolvidos
- Utilização de múltiplos canais integrados que visam comunicar, promover, vender e entregar os produtos.
- Gerir e monitorizar fluxos de informação, que deverá ser homogénea.
- Um serviço de apoio ao consumidor uniformizado que garanta a máxima satisfação do cliente.
- Supervisão constante de todos os processos.
- Armazéns bem organizados e estruturados, que garantam o fluxo de produtos e processos.
- Monitorização da última milha de distribuição
- Eficiência de custos
- Processo de devoluções integrado em todas as plataformas.

Kumar (2008) defende que o omnicanal possui inúmeras vantagens para os retalhistas, no que toca à integração da informação e ao grande fluxo de dados gerado, o que permite obter uma quantidade de dados considerável acerca de um determinado cliente, o que posteriormente irá servir de base para delinear a estratégia da empresa. O autor acrescenta também que, no entanto, no ramo das mercearias, mais propriamente dos grandes retalhistas alimentares (super e hipermercados), este é um setor que enfrenta grandes obstáculos no que diz respeito a uma implementação do modelo, sobretudo devido à perecibilidade dos alimentos, às suas diferentes características de acondicionamento e conservação, aliado ao grande volume de vendas e cargas a entregar ao domicílio. Estes são desafios que exigem um planeamento detalhado da gestão da cadeia de abastecimento, sendo necessário ter em consideração as características únicas deste mercado, em especial no que toca à última milha de distribuição.

## **1.7 Métodos de Pagamento Eletrónico**

Nos últimos anos, as tecnologias de Informação e Comunicação tem ocupado um lugar de destaque no sistema bancário e financeiro tradicional, tendo introduzido um conjunto

de tecnologias que vieram revolucionar o setor, assumindo a tecnologia um papel cada vez mais relevante na sua base estrutural (Li et al. 2019).

Um pagamento eletrónico ou online pode ser descrito como um tipo de sistema de informação interorganizacional para transações monetárias, com o propósito de conectar simultaneamente entidades coletivas e individuais (Briggs & Brooks, 2011).

Os métodos de pagamento são elementos essenciais dos Websites de comércio eletrónico, constituindo um fator crucial de competitividade (Gruschow & Brettel, 2018).

De acordo com a Comissão Europeia (2021), os métodos de pagamento podem auxiliar as organizações a deterem uma maior compreensão das preferências de pagamento dos seus clientes.

Os meios de pagamento eletrónicos podem ser utilizados tanto nos formatos ditos convencionais, como em estabelecimentos comerciais e em transações físicas, como através de pagamentos efetuados com recurso à internet, em smartphones, tablets, computadores, ou outros dispositivos, como acontece no comércio eletrónico ou nas transferências e pagamentos em plataformas bancárias digitais. Dentro destes meios de pagamentos estão englobados os cartões de débito, crédito, ou pré-pagos, e softwares de pagamentos eletrónicos. As criptomoedas poderão também ser consideradas meios de pagamento eletrónicos (World Bank, 2016).

### **1.7.1 Cartões de débito/crédito**

O cartão de débito/crédito é um pequeno cartão de plástico introduzido no mercado na segunda metade do século XX, uma tecnologia desenvolvida com o propósito de substituir o dinheiro físico, de modo a reduzir a sua utilização como método de pagamento (Foscht *et al.* 2010).

O modo de pagamento mais utilizado e difundido em Portugal surgiu no território nacional em 1985 com a instalação das primeiras ATM's no Porto e em Lisboa. Segundo a SIBS (2021), Portugal dispõe hoje de mais de 12 mil caixas automáticas, 270 mil terminais de pagamento automático e de 19 milhões de cartões em circulação. Estes mesmos cartões permitem efetuar compras online, através da introdução dos dados do

cartão no website do vendedor ou pela geração de uma referência multibanco a ser paga numa ATM.

### 1.7.2 *E-Wallets*

Devido à alta penetração de dispositivos digitais móveis como os *smartphones* no mercado nos últimos anos, a sua adoção por uma grande quota da população tornou a utilização de *E-wallets* significativamente popular (Miao & Jivakar, 2016).

*E-wallet* diz respeito a um serviço digital que pretende replicar o papel de uma carteira convencional, através da associação de um ou mais cartões de débito/crédito com o objetivo de efetuar transações a partir de um *smartphone*. A *E-wallet* guarda os dados destes cartões, permitindo, posteriormente, efetuar compras físicas a partir de tecnologias como o código QR ou o NFC (*near field communication*), e compras online a partir, por exemplo, da associação de um número de telemóvel à *E-wallet*, o que resulta na ocultação dos dados bancários no momento da compra. Para além destas funcionalidades, as *E-wallets* permitem ainda realizar ainda um vasto leque de operações bancárias cujo processo é mais cómodo e rápido do que os já existentes serviços de *E-banking* (Karim et al 2020).

De acordo com a Merchant Savvy (2020), o serviço *E-wallet* mais utilizado no mundo é o Ali pay (1.2 biliões de utilizadores), seguido do Wechat Pay, que conta com cerca de 1.151 biliões de utilizadores. Seguem-se, já com uma disparidade bastante considerável de números, a Apple pay (441 milhões) e o Paypal (305 milhões). Por último, e com quotas de mercado significativamente mais baixas, encontram-se a Samsung Pay (51 milhões de utilizadores), a Amazon Pay (50 milhões), e a Google Pay (39 milhões). No entanto, a Alipay e a Wechat Pay têm a vasta maioria dos seus utilizadores circunscritos à China (o seu país de origem) e respetivos países limítrofes.

Na Europa, a preferência dos consumidores recai sobre o Paypal, a Apple pay e a Google Pay. Em Portugal, a Marktest (2019) afirma que o *MB Way* possuía no início de 2019 cerca de um milhão e quatrocentos mil utilizadores, números que correspondem a cerca de 17,7% dos portugueses detentores de contas bancárias.

### **1.7.3 MB Way**

O *MB Way* é uma aplicação para smartphone criada pela SIBS (detentora e gestora da rede ATM em Portugal), para o mercado nacional que permite, através da sincronização com um cartão de débito/crédito na plataforma, a realização de compras online, através do número de telemóvel e de um pin associado, ou, alternativamente, através da geração de um cartão multibanco virtual criado com único propósito de efetuar uma compra ou um conjunto de compras (serviço *MB net*, já existente, tendo sido posteriormente incorporado no *MB Way*), ocultando desta forma os dados do cartão real. Adicionalmente, permite a compra em estabelecimentos comerciais através da tecnologia NFC ou de um código QR. Para além destas funcionalidades, a aplicação permite ainda dividir uma conta com terceiros, através de uma notificação na aplicação do devedor com o valor a pagar. Assim que transferência seja efetuada, esta tem efeitos imediatos, ficando logo o valor disponível na conta do recebedor. O *MB Way* permite também efetuar transferências bancárias convencionais e pedir dinheiro a qualquer pessoa da agenda telefónica do utilizador que também utilize a aplicação. Em ambos os casos, as transferências são, uma vez mais instantâneas (*MB Way*, 2021).

Por último, outra das funcionalidades da aplicação é o facto de permitir o acesso a uma ATM sem a necessidade de utilizar o respetivo cartão, seja para realizar levantamentos ou qualquer outro tipo de operações, através da geração de um código que deverá ser introduzido na ATM em questão. No caso dos levantamentos, é possível partilhar o código com um terceiro, de modo a que este possa levantar dinheiro da conta do emissor, tudo isto sem acesso ao cartão associado (*MB Way*, 2021).

Este é um serviço que surgiu como resposta ao crescimento da utilização de smartphones por parte da população Portuguesa (Alves, 2017). Segundo o SIBS Market Report (2016), os usuários desta aplicação reportaram-na como sendo cómoda, rápida e segura.

### **1.7.4 Paypal**

O Paypal é um dos métodos de pagamento eletrónico predominantes, sendo utilizado e suportado por uma ampla gama de instituições, o que permite que empresas e clientes, que possuam um endereço de email efetuem e recebam pagamentos online de forma segura, adequada e económica. (OECD, 2006).

Criado em 1998, o Paypal tem os como vantagens a gratuidade do serviço em situações que não envolvam transações sujeitas a cambio de moeda, a segurança, sendo inexistente a partilha de dados bancários com a entidade vendedora, a rapidez, visto que as transferências são instantâneas. É um serviço aceite e suportado amplamente ao redor do globo, e que garante ao utilizador a devolução do dinheiro em casos de produtos defeituosos ou de, por exemplo, a entrega nunca chegar a acontecer (Paypal, 2021).

### **1.7.5 Apple Pay**

A Apple pay, à semelhança de outras plataformas concorrentes, permite a adição de cartões de débito e crédito, cujas informações armazenadas na *Wallet* permitem a realização de compras e pagamentos *touchless* em estabelecimentos de retalho, assim como também em inúmeras transações e compras online. É necessário que o utilizador possua um dos dispositivos da empresa (*Ipod*, *apple watch*, *Ipad*, entre outros) com a funcionalidade de *touch ID* (impressão digital) ou *Face ID* (reconhecimento facial) para adicionar cartões, que serão posteriormente partilhados de forma segura com os restantes dispositivos da marca que o utilizador possuir através da *iCloud*, o serviço de nuvem da Apple (Apple, 2021).

### **1.7.6 Google Pay**

De acordo com a Google (2021), o Google Pay é uma *E-wallet* que permite uma gestão segura, simples e prática de todas as transações do dia a dia. Após a respetiva associação de um cartão de débito/crédito, é possível efetuar operações que vão desde a divisão de despesas com outros utilizadores, de por exemplo, uma conta de restaurante, a compras físicas através da utilização de um smartphone em terminais de pagamento automático através de tecnologias que também se verificam na concorrência (NFC e código QR).

Para além destas e outras funcionalidades, a aplicação permite, obviamente, mais uma vez à semelhança da sua concorrência, a compra em Websites e aplicações móveis que suportem este serviço. A empresa defende que este é um serviço mais seguro do que pagar em numerário ou utilizar o cartão de débito/crédito de uma forma direta.

### **1.7.7 Criptomoedas**

As criptomoedas são moedas digitais criadas com o intuito de substituir as moedas tradicionais. As criptomoedas são descentralizadas, ou seja, não são a moeda oficial de nenhum país, não possuem nenhum banco central nem são controladas por nenhuma agência regulatória. A sua gênese implica, portanto, uma menor fiscalização governamental e a eliminação de taxas e impostos associados (Biscontini, 2020).

Tal como defende o autor, muitas criptomoedas, como por exemplo a Bitcoin, a primeira criptomoeda, a mais popular e conseqüentemente a que possui a maior valorização de mercado, têm como ponto positivo o anonimato, sendo extremamente difícil rastrear uma transação.

O principal problema das criptomoedas, para além da sua possível utilização para atividades ilícitas, é a alta flutuação do seu valor, muito acima de moedas convencionais de referência como o euro, o dólar americano ou a libra esterlina, o que pode resultar numa drástica diminuição do poder de compra de um detentor desta moeda num período excepcionalmente rápido. De acordo com o Website *Buy Bitcoin Worldwide* (2021), algumas das organizações que já aceitam a bitcoin como forma de pagamento são a Xbox Store, a Home Depot, a Whole Foods, a KFC Canada, e os Dallas Mavericks, equipa de basquetebol da NBA.

Por último, a tabela 1 enumera as principais vantagens e desvantagens de todos os métodos de pagamento utilizados.

*Tabela 1 – Vantagens e desvantagens dos métodos de pagamento eletrônicos.*

<b>Método de Pagamento</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Cartão de débito/crédito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Método de pagamento eletrônico mais difundido.</li> <li>- Menor dependência de outros dispositivos tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos seguro do que os restantes métodos de pagamento.</li> </ul>
<b>Paypal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança.</li> <li>- Comodidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possíveis taxas.</li> </ul>
<b>MBWay</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança.</li> <li>- Comodidade.</li> <li>- Grande difusão no mercado nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possíveis taxas.</li> </ul>
<b>Apple Pay</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança.</li> <li>- Comodidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca difusão no mercado nacional.</li> </ul>
<b>Google Pay</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança.</li> <li>- Comodidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca difusão no mercado nacional.</li> </ul>
<b>Criptomoedas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparência.</li> <li>- Descentralização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado não regulado.</li> <li>- Volatilidade.</li> <li>- Pouca difusão.</li> </ul>



## 2.1 A metodologia Estudo de Caso

Keeves (1997) define um estudo de caso como “um termo geral que define a investigação de um indivíduo, grupo ou fenómeno”. Segundo Starman (2013), um estudo de caso é uma descrição compreensiva de um caso individual e a sua respetiva análise. No entanto, Bogdan & Biklen (1994) afirmam que um estudo de caso pode ter como foco um único caso, mas não necessariamente, sendo que os estudos de caso podem também focar-se em casos múltiplos.

Conforme defende Yin (2005), um estudo de caso pode ter um foco preciso e objetivo, como um indivíduo, grupo, entidade ou organização, da mesma forma que poderá ter um foco mais abstrato, como por exemplo, mudanças organizacionais ou processos de decisão e implementação, entre outros.

Simmons (2009) considera que um estudo de caso consiste numa análise profunda, completa e detalhada de uma determinada organização, instituição, programa, sistema ou projeto, de diferentes perspetivas, com o intuito de perceber de que forma é que determinados processos, características ou políticas são aplicados e funcionam num contexto real tendo em conta as características e particularidades da unidade de análise selecionada. Gerring (2004) acrescenta que esta mesma unidade de análise é utilizada com o intuito de generalizar as conclusões e os *outputs* do estudo de caso a uma ampla seleção de unidades similares.

Adicionalmente, vários autores apontam que a génese do estudo de caso se caracteriza predominantemente pela sua natureza descritiva (Lans & Van der Voordt, 2002; Gall *et al.* 2007).

A investigação descritiva caracteriza-se pela sua restrição aos factos e a uma interpretação dos dados recolhidos com o intuito de descrever uma realidade ou fenómeno tal e qual como estes se apresentam, e não pela explicação da sua razão de ser, isto é, pelos motivos responsáveis por essa mesma realidade (Lans & Van der Voordt, 2002).

Segundo os autores, a investigação descritiva é neutra e objetiva, não tendo por base formular hipóteses ou desenvolver teorias fundamentadas nos dados obtidos. Adicionalmente, os autores mencionam também as vantagens do uso de um estudo de caso no âmbito da pesquisa descritiva, alegando que, apesar da dificuldade de generalizar

as conclusões retiradas de um único caso, o estudo de caso permite uma análise profunda do tema estudado num contexto de “mundo real”, que extrapola a vertente puramente académica e científica, permitindo chegar ao cerne da temática e campo de estudo abordados. Esta é uma posição convergente com a partilhada por Gall et. al. (2007), segundo os quais, o objetivo da investigação descritiva é descrever um fenómeno e as suas respetivas características. Segundo os autores, esta metodologia foca-se mais na pergunta “o quê?”, ao invés de “Como?” e “Porquê?”, ou seja, procura, em primeiro lugar, explicar e caracterizar os retalhistas alimentos em Portugal selecionados no âmbito das vertentes analisadas nesta dissertação.

Goldenberg (1997) defende que uma investigação qualitativa não se foca em números ou percentagens representativas, mas sim num conhecimento profundo de um grupo social ou organização. Os Investigadores qualitativos opõem-se à ideia de que todas as ciências deverão seguir um modelo de pesquisa idêntico, defendendo a premissa de que, devido às diferenças entre as ciências sociais e as restantes, devido às suas especificidades, é necessária a utilização de um método não quantitativo. Cresswell (2009) alega também que devido à sua maior subjetividade quando em comparação a pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa permite ao investigador a apresentação de inúmeros pontos de vista acerca do objeto de estudo.

Segundo Patton (1985), a investigação qualitativa tem como propósito a compreensão de determinadas questões, problemas ou cenários específicos tendo em conta a sua respetiva complexidade. Esta compreensão é o objetivo principal da pesquisa.

Merriam (2009) defende que a investigação qualitativa é profundamente descritiva, utilizando palavras e imagens para descrever e demonstrar o que o investigador aprendeu acerca do tema estudado, ao invés de números e percentagens, tal como utilizado na pesquisa quantitativa.

Nassajj (2015) aponta também algumas vantagens da utilização da investigação qualitativa no âmbito de uma metodologia descritiva, afirmando que, numa metodologia descritiva, apesar da pesquisa quantitativa ser uma abordagem recorrente, a pesquisa qualitativa permite uma abordagem mais holística do campo de estudo, permitindo uma recolha de dados mais rica, heterogénea, e com menos limitações, através de diferentes fontes, com o intuito de contruir uma realidade mais profunda e complexa.

Cresswell (2009) define uma abordagem quantitativa como o tratamento de um conjunto de dados que pode ser medido através de estatísticas e que providenciam informação útil e rápida acerca de um determinado tópico, ao passo que a abordagem qualitativa providencia diversos pontos de vista acerca do objeto de estudo.

Para Walliman (2011), os dados quantitativos são aqueles que podem ser medidos de uma forma mais ou menos precisa, pois explicam fenómenos através dos números. Estes dados poderão ser analisados e processados com recurso a procedimentos matemáticos.

## **2.2 Desenho da Investigação**

Neste estudo, a metodologia considerada mais adequada foi o Estudo de Caso, na variante de estudos de caso múltiplos. Esta metodologia permite a realização de um estudo detalhado de uma amostra constituída por empresas de retalho alimentar em Portugal, de forma a identificar e caracterizar as suas estratégias de integração das várias plataformas físicas e digitais, os métodos de pagamento suportados por estas plataformas, e as opções de entrega disponibilizadas aos clientes, para além de permitir uma análise e avaliação da complexidade destas mesmas plataformas.

Deste modo, considera-se que a metodologia de estudos de caso múltiplos permite efetuar uma análise *in loco* dos principais retalhistas alimentares em Portugal, de forma a estudar os seus processos de migração para o comércio eletrónico e respetivas plataformas, com o objetivo de extrair as principais tendências e processos implementados. No que concerne à abordagem metodológica, para além deste estudo utilizar a metodologia do estudo de casos múltiplos, recorre também a uma investigação descritiva.

No que diz respeito à abordagem utilizada, a abordagem mista, combinando aspetos qualitativos e quantitativos foi considerada a mais adequada tendo em conta o presente estudo e os resultados pretendidos.

## 2.3 Métodos de recolha de dados

Yin (1994) enumera seis diferentes métodos de recolha de dados em estudos de caso: documentação, registos de arquivo, entrevistas, observação direta, e análise de artefactos físicos.

No presente estudo, o principal método de recolha de dados é o método de observação direta, que será utilizado através de visitas às lojas físicas dos retalhistas alimentares em análise de forma a estudar a utilização de tecnologias em lojas físicas por parte dos clientes. Estas tecnologias serão documentadas e explicadas no capítulo x (resultados). Simultaneamente, serão também visitados os sites do Continente, Auchan, e Pingo Doce/Mercadão.

O método de observação direta num estudo de caso ocorre quando o investigador se desloca a um determinado local onde o foco do seu estudo se situa. A observação pode ser formal ou casual, dependendo do contexto no qual o estudo se insere (Tellis, 1997). Adicionalmente, o método de observação pode também ser utilizado em Websites, especialmente quando este constitui uma importante unidade de análise para o estudo, conforme levado a cabo por Effendi e Alfina (2014), e Ghazi Mirsaeed e Ommati (2017), entre outros.

Os dados resultantes da utilização do método de observação direta são considerados dados obtidos através de fontes primárias. Os dados primários são, de acordo com Hox e Boeije (2005), dados recolhidos e processados pelo investigador, que tem como objetivo dar resposta ao problema da investigação em curso. Após a recolha destes dados, estes dados ficarão disponíveis para que outros os possam utilizar como dados secundários, aumentando, portanto, o volume de conhecimento no âmbito do campo de estudo abordado.

Adicionalmente, serão ainda utilizadas fontes secundárias, sob a forma de livros, relatórios corporativos, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e artigos científicos revistos por pares publicados em revistas, jornais, e conferências, entre outros. Estas fontes serão utilizadas, ao contrário das fontes primárias, não para responder às questões e objetivos de investigação, mas para fins de comparação com os resultados obtidos através das fontes primárias.

Os dados obtidos através de fontes secundárias são, segundo Hox e Boeije (2005), dados produzidos por terceiros, que são posteriormente reutilizados pelo investigador.

Um exemplo da utilização de fontes secundárias é a tabela 2, que compila as diferentes vertentes da estratégia omnicanal a serem analisadas no presente estudo. Para a sua criação, foram utilizadas fontes secundárias, de forma a validar a análise em curso.

*Tabela 2 - Dimensões omnicanal a analisar.*

<b>Dimensões omnicanal a serem analisadas</b>	<b>Autores</b>
Devolução em loja de produtos comprados nos canais digitais.	(Weiland, 2016; Hübner et al. 2016; Marchet et al. 2018)
Recolha em loja de produtos comprados nos canais digitais.	(Lorente et al. 2020)
Experiência consistente, homogénea e integrada nos vários canais.	(Saghiri et al. 2017; Kotler, 2017)
Inclusão de soluções tecnológicas nas lojas físicas.	(Piotrowicz & Cuthbertsone, 2014)

Após uma extensa pesquisa, as seguintes dimensões omnicanal identificadas pelos autores supracitados foram consideradas as mais pertinentes tendo em conta a unidade de análise em causa.

## **2.4 Seleção da amostra**

Dos nove grandes retalhistas alimentares presentes em território nacional identificados previamente no capítulo de revisão de literatura (Continente, Pingo Doce, Auchan, Lidl, Intermarché, Dia/Minipreço, E. Leclerc, Aldi e Mercadona), só iremos considerar neste estudo os retalhistas alimentares detentores de plataformas de comércio eletrónico que também possuam uma aplicação móvel, visto que estes se encontram efetivamente numa fase mais avançada no processo de migração para o comércio eletrónico. A tabela 3 lista as principais empresas do setor em Portugal e identifica os respetivos canais de venda que cada uma destas empresas possui, conforme descrito no capítulo 2.2.1 da revisão de

literatura. A ordem da listagem dos retalhistas é apresentada de acordo com o ranking de mercado da figura 2.

*Tabela 3 - Retalhistas Alimentares em Portugal com plataformas de comércio eletrónico.*

<b>Retalhista</b>	<b>Comércio eletrónico no Website</b>	<b>Aplicação móvel</b>
<b>Continente</b>	Possui	Possui
<b>Pingo Doce</b>	Possui	Possui
<b>Auchan</b>	Possui	Possui
<b>Lidl</b>	Não possui	Possui
<b>Intermarché</b>	Possui	Não possui
<b>Dia/Minipreço</b>	Não possui	Possui
<b>E.Leclerc</b>	Possui	Não possui
<b>Aldi</b>	Não possui	Possui
<b>Mercadona</b>	Não Possui	Não possui

Conforme ilustrado na tabela 3, os retalhistas selecionados para este estudo são o Continente, o Pingo doce, e a Auchan, visto que possuem a funcionalidade de comércio eletrónico nos respetivos Websites, e dispõem também de aplicações móveis.

É importante salientar que esta tabela analisa apenas o mercado Português, sendo que, por exemplo, retalhistas como o E.Leclerc, a Mercadona e o Intermarché detêm efetivamente aplicações móveis em mercados internacionais. Posteriormente, conforme pode ser observado na tabela 4, através de uma pesquisa no *Google Play* e na *App Store* (Android e Apple, respetivamente), foram descarregadas as aplicações móveis disponibilizadas pelos retalhistas alimentares em Portugal detentores de plataformas Web de comércio eletrónico, e avaliadas as suas respetivas funcionalidades.

Tabela 4 -Análise mobile aos Retalhistas Alimentares em Portugal com plataformas de comércio eletrónico.

<b>App e Funcionalidades</b>	<b>Continente</b>	<b>Pingo Doce</b>	<b>Auchan</b>
Consultar Catálogo (Ramamurthy et. Al 2019)	Permite	Não permite	Permite
Vizualizar Promoções (Zhao & Balagué, 2015)	Permite	Permite	Permite
Criar listas de compras (Huang & Yang, 2018)	Permite	Permite	Permite
E-commerce na App (Zhao & Balagué, 2015)	Permite	Não permite	Permite
Recolha de dados de usuário, histórico e preferências de compra (Zhao & Balagué, 2015)	Permite	---	Permite

Tendo em conta os resultados obtidos, é possível concluir que os retalhistas alimentares em Portugal com plataforma de comércio eletrónico que possuem uma presença mais sólida e abrangente no *mobile* são o Continente e a Auchan, que detém um maior número de funcionalidades e consequentemente proporcionam uma experiência mais completa aos seus consumidores através de uma única aplicação com vários serviços integrados no caso da Auchan, e de quatro aplicações móveis com funções distintas no caso do Continente (Cartão continente, Continente online, Continente Siga, e Continente Plug & Charge). De entre o grupo de três retalhistas analisados, a Auchan e o Continente são os únicos que permitem aos utilizadores efetuar compras a partir da aplicação. Ambos permitem também a possibilidade de visualização do histórico de compras.

Seguidamente, o Pingo Doce possui efetivamente 3 aplicações móveis (Pingo Doce, Pingo Doce & Go Nova, e PD *Express*), que são, no entanto, bastante limitadas pois, apesar de permitirem aos seus utilizadores a visualização de promoções e a criação de listas de compras, não possuem funcionalidades de comércio eletrónico integradas.

Posto isto, os retalhistas que serão analisados e nos quais serão aplicadas as questões e objetivos desta investigação são o Continente, a Auchan, e o Pingo Doce.

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

---

Neste capítulo, serão apresentados os resultados decorrentes da análise efetuada aos três retalhistas alimentares selecionados no âmbito das três questões de investigação desta dissertação.

### **3.1 Caracterização da amostra**

#### **3.1.1 Continente**

A marca Continente, integrada na empresa Sonae MC e propriedade do grupo Sonae surge em 1985 com a abertura do primeiro Hipermercado em território nacional, em Matosinhos. Em 1989, foi introduzida no mercado a marca Modelo, um conceito de supermercados (espaços comerciais de menor dimensão que o Continente) que permite ao grupo Sonae estender-se para fora das grandes zonas urbanas.

Com efeito, os supermercados Modelo estabeleceram-se ao longo dos anos em cidades e outros núcleos populacionais de média dimensão, com uma distribuição em território nacional mais homogénea quando em comparação com os Hipermercados Continente. Em 1997 é lançada a insígnia Modelo *Bonjour*, um conceito de supermercados de proximidade. Já em 2001, é lançada a plataforma Continente Online, que dá início às operações de comércio eletrónico do grupo Sonae MC, sendo, como já referido anteriormente, a plataforma de comércio eletrónico de retalho alimentar em Portugal que opera ininterruptamente há mais tempo, completando inclusive 20 anos de existência neste ano de 2021.

No ano de 2007, a Sonae MC adquire as 12 lojas do retalhista do Grupo Francês Carrefour, alargando consequentemente o seu número de lojas e área de influência, retirando um concorrente direto do mercado português, e adquirindo uma importante vantagem competitiva sobre os restantes concorrentes. Em 2011, as insígnias Modelo e Modelo Bonjour são incorporadas na marca Continente, passando a designar-se Continente Modelo, e Continente Bom Dia, respetivamente. Este foi um passo importante para a estratégia da Sonae MC, sendo que a unificação do *namings* de toda a sua oferta na área do retalho alimentar sob a insígnia do Continente veio simplificar a comunicação com o cliente e reforçar a posição da marca no mercado nacional.

O ano de 2013 viu reforçada a presença das insígnias Continente no arquipélago da Madeira, com a aquisição de 9 supermercados ao grupo Sã, que cessou a sua atividade.

Atualmente, no ano de 2021, o Continente detém 291 lojas em Portugal Continental, 15 na Região Autónoma da Madeira e 10 nos Açores, perfazendo um total de 316 lojas em território nacional, sob as insígnias Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia. A liderança no setor do retalho alimentar em Portugal, aliada a uma presença sólida e abrangente em todo o território português poderão ter contribuído significativamente para o sucesso da empresa no comércio eletrónico. De acordo com Doherty & Ellis-Chadwick (2010), desde cedo que os retalhistas se aperceberam do potencial da internet para facilitar a comunicação com o consumidor, recolher dados de mercado, e, num estágio mais avançado, para promover a venda de produtos. Dados recolhidos na *Statista* (2021), comprovam, por exemplo, que nos Estados Unidos, uns dos países no qual o comércio eletrónico possui uma maior taxa de penetração, 6 dos 10 Websites de comércio eletrónico com um maior volume de negócios líquido em 2019 são retalhistas.

De acordo com a mesma plataforma *Statista* (2021), o Continente ocupou, em 2018, a nona posição no ranking dos Websites de comércio eletrónico com um maior volume de negócios líquido de vendas em Portugal (38,4 milhões de dólares). Adicionalmente, uma estimativa da Sonae MC (2017) apontava que o programa de fidelização da marca lançado em 2007, o cartão Continente, era utilizado em cerca de 85% dos agregados familiares em Portugal, o que corresponde a 3,7 milhões de contas ativas.

Também no que toca ao comércio eletrónico, dados da mesma publicação estimavam que a quota de mercado do Continente online se situaria nos 70%, números de elevada relevância no contexto nacional, e que demonstram a dimensão da plataforma. Por último, através da consulta do *InvestorKit* Sonae MC 2020 (2021), que contém os resultados financeiros das empresas do grupo Sonae MC no ano de 2020, é possível observar que o volume de negócios dos Super e Hipermercados (Continente, Continente Bom Dia e Continente Modelo) no ano de 2020 foi de 4.285 milhões de euros.

### **3.1.2 Pingo Doce**

O Pingo Doce, propriedade do grupo Jerónimo Martins, surgiu em 1980 com a abertura dos primeiros supermercados em Portugal. O processo de expansão decorreu de forma célere, tendo o ano de 1987 marcado a abertura da loja número cem da marca em território nacional. Em 1990, o Pingo doce lançou a sua gama de produtos de marca própria,

procurando assim diversificar o seu leque de atividades e portfólio de produtos em loja, ao mesmo tempo que introduz no mercado uma linha de produtos a preços competitivos.

Em 1998, como já referido anteriormente, o Pingo doce foi pioneiro ao lançar no mercado o primeiro supermercado online em Portugal. O “Pingo Doce compra direta”, relançado como “Pingo Doce online” no ano de 2000, que, no entanto, não obteve o sucesso desejado, tendo sido posteriormente encerrado pela marca. O ano de 2008 representou um marco importante no que à expansão da marca diz respeito, com a compra dos 75 supermercados da Plus em Portugal, reforçando a posição da marca Pingo Doce no mercado nacional, e retirando um concorrente direto do mercado português. Foi também no ano de 2008 que se iniciou o processo de fusão com a cadeia Feira Nova, uma marca comprada pelo grupo Jerónimo Martins em 1993 e que até então já comercializava produtos da marca própria Pingo Doce nas suas lojas. O Pingo Doce, numa primeira fase, começou por absorver os supermercados Feira Nova na sua insígnia, sendo que, pouco tempo depois, este processo alastrou-se aos hipermercados Feira Nova ainda em operação, o que extinguiu a marca e solidificou, mais uma vez o peso e a distribuição geográfica da marca Pingo Doce.

Foi apenas no ano de 2018 que o Pingo doce retornou às vendas online e passou a disponibilizar aos seus consumidores uma plataforma de comércio eletrónico. Esta plataforma, no entanto, não foi desenhada nem operada pelo Pingo Doce de uma forma independente, tal como observado na concorrência. A loja online encontra-se integrada na plataforma Mercadão, que opera num modelo de negócio de Marketplace, que visa replicar um centro comercial no formato digital, sendo possível efetuar compras não só no Pingo Doce, mas também noutras marcas como a Decathlon, a Odisseias, e a Solmar, cadeia de supermercados na Região Autónoma dos Açores, e, portanto, um concorrente direto do Pingo Doce.

Em 2021, o Pingo Doce conta com 441 lojas em Portugal, tendo obtido uma faturação em torno dos 3.900 milhões de euros no ano de 2020, uma quebra de 1,9% face a 2019, que a empresa justifica com o aparecimento do vírus SARS-COV 19 e respetivos constrangimentos pandémicos (Jerónimo Martins, 2021).

### 3.1.3 Auchan

A Auchan é uma empresa retalhista alimentar (entre outras atividades) Francesa, que entrou no mercado português em 1996 através da compra da Pão de Açúcar Portugal e respetivas insígnias (Pão de Açúcar, constituída por supermercados, e Jumbo, rede de hipermercados), propriedade do grupo Brasileiro Pão de Açúcar, rede de super e hipermercados pioneira em Portugal, tendo sido responsável pela introdução e implementação do modelo de grande distribuição em território nacional, com a abertura do primeiro supermercado em Lisboa em 1970.

A Pão de Açúcar foi responsável por alguns dos mais importantes marcos na história do retalho alimentar em Portugal. O primeiro supermercado da empresa era, há data, a maior superfície de retalho alimentar em Portugal, dispondo de uma área de 2000 metros quadrados. Em 1984, outro marco importante foi assinalado, com a introdução dos produtos de marca branca Pão de Açúcar, a primeira linha de produtos de marca branca até então no país.

A abertura do Jumbo Alfragide, em 1988, constituiu um avanço na tecnologia associada às grandes superfícies comerciais, tendo sido o primeiro hipermercado em Portugal totalmente informatizado, com leitura ótica e códigos de barras nos produtos. Em 1994 foi criado o primeiro cartão de crédito de distribuição em Portugal, o cartão Jumbo. Com a compra da Pão de Açúcar, a Auchan manteve as marcas Jumbo e Pão de Açúcar até 2019, quando estas se fundiram sob a insígnia Auchan, que uniformizou a oferta da empresa em Portugal e aboliu as distinções de *naming* entre os super e hipermercados, com exceção das lojas My Auchan, estabelecimentos de dimensões reduzidas com um conceito de proximidade que teve o seu início em 2017. Depois de em 2005 ter introduzido as primeiras caixas de pagamento automático em Portugal, em 2007 foi lançada a plataforma de comércio eletrónico Jumbo online, atualmente denominada Auchan Online.

Em 2021, a Auchan dispõe de uma rede de 65 lojas em Portugal, constituídas por 31 hipermercados, 4 supermercados e 30 lojas de proximidade. No que toca à performance financeira da empresa, não foi possível obter dados relevantes.

## 3.2 A estratégia omnicanal

### 3.2.1 Devolução em loja de produtos comprados nos canais digitais

#### 3.2.1.1 Continente

O Continente permite, de facto, a devolução em loja de um produto adquirido através dos canais digitais.

Figura 4- Opções de devolução do Continente



Conforme pode ser observado na figura 4, o Continente permite os seus clientes não só a devolução de qualquer produto encomendado através dos seus canais digitais em todas as lojas Continente, Continente Modelo e Continente Bom dia no prazo de 15 dias após a receção da encomenda, como também a devolução imediata do produto ao motorista, no momento da entrega. Adicionalmente, é também possível efetuar uma devolução através de uma entrega pela chronopost, cujo formulário vem já incluído na encomenda original.

#### 3.2.1.2 Auchan

De acordo com a pouca informação disponibilizada pelo Website da Auchan acerca deste tópico, o cliente dispõe de 14 dias para devolver ou trocar um produto (Auchan, 2021). Não é, no entanto, explícito se este produto pode ser devolvido em loja, apesar de essa ser a ideia que a empresa transparece.

### 3.2.1.3 Pingo Doce/Mercadão

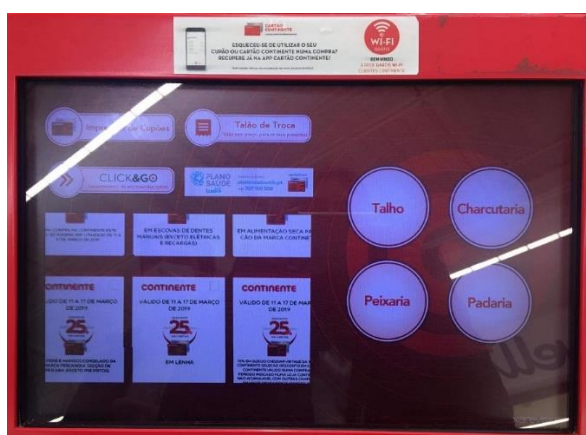
De acordo com o Mercadão (2021), não é possível efetuar devoluções nas lojas físicas Pingo Doce, tendo o processo obrigatoriamente de ser conduzido exclusivamente na plataforma. Adicionalmente, devido aos constrangimentos da pandemia Covid 19, o Mercadão não está a permitir, de momento, devoluções de produtos alimentares (Mercadão, 2021).

### 3.2.2 Recolha em loja de produtos comprados nos canais digitais

#### 3.2.2.1 Continente

O continente, através do sistema Click & Go, permite a recolha em loja de produtos adquiridos nos canais digitais. Para o efeito, o cliente deve selecionar a opção de recolha em loja no momento da compra, escolher a loja na qual pretende levantar a sua encomenda, e, por fim, agendar o dia em que se pretende deslocar ao estabelecimento selecionado para concluir o processo. Quando a encomenda estiver pronta para levantamento, o cliente recebe um sms e um e-mail de confirmação com o código de levantamento da encomenda, que deverá posteriormente introduzir no painel eletrónico da loja (após selecionar a opção “Click & Go”), que geralmente se encontra junto ao balcão de atendimento. Por fim, será emitida uma senha que reencaminhará o cliente para o local onde lhe serão entregues as suas compras.

Figura 5- Painel eletrónico do balcão de atendimento Continente



Na figura 5 encontra-se o painel eletrónico supracitado, no qual se pode identificar a opção “Click & Go”. A foto em questão foi tirada na loja Continente Bom dia no Campo 24 de Agosto, Porto.

### **3.2.2.2 Auchan**

Para efetuar a recolha de uma encomenda em loja, o cliente apenas deve selecionar a opção “recolha no interior da loja” ao efetuar a sua encomenda online, selecionar a loja na qual pretende fazer a recolha, e, por fim, escolher o horário mais conveniente (Auchan, 2021).

O cliente irá receber uma notificação quando a encomenda estiver pronta, e, a partir desse momento, pode descolar-se ao serviço QuiqShop da loja Auchan em questão e identificar o seu carrinho e sacos através do número de encomenda recebido via e-mail ou sms. (Auchan, 2021).

Na Auchan, para além de ser possível recolher as compras em loja, a empresa oferece também aos seus clientes a possibilidade de a recolha da encomenda ser feita com o automóvel no parque de estacionamento (entregas *drive*). Para que tal aconteça, o cliente deve selecionar a opção “Recolha no espaço *drive*” no momento da compra online, marcar um horário de recolha, e, no momento de coletar a encomenda, tocar à campainha do *drive*, sendo que, num período máximo de 5 minutos, um colaborador irá entregar as compras e o respetivo comprovativo de entrega (Auchan, 2021).

Para o efeito, o cliente deverá estacionar o seu veículo nos locais devidamente assinalados, e esperar até que o colaborador lhe traga as compras até ao carro (Anexo I).

### **3.2.2.3 Pingo Doce/ Mercadão**

Os clientes Pingo Doce na plataforma Mercadão poderão recolher as suas compras em loja. No entanto, este serviço apenas se encontra disponível em 10 lojas Pingo Doce (Mercadão, 2021). É também importante salientar que para poder comprar online na plataforma Mercadão, é necessário efetuar uma compra com um valor mínimo de 50 euros, (Mercadão, 2021).

Figura 6 - Anúncio de ponto de recolha Click & Collect.



A figura 6 representa o anúncio de um ponto de recolha “*click & collect*” na loja Pingo Doce na Avenida Marechal Gomes da Costa, no Porto. Esta é uma das 10 lojas que disponibiliza este serviço.

### **3.2.3 Experiência consistente, homogénea e integrada nos vários canais**

#### **3.2.3.1 Continente**

##### **Histórico de compras**

No que concerne ao histórico de compras, a partir do momento em que um cliente introduz as suas credenciais na plataforma online ou *mobile*, estas informações tornam-se totalmente integradas, sendo que um carrinho de compras feito a partir do continente online também aparecerá automaticamente na aplicação móvel.

Figura 7 - Carrinho de compras na aplicação Continente.



A figura 7 ilustra o carrinho de compras no continente online. Pode ser observado o número de artigos e o preço final da encomenda.

Figura 8 - Carrinho de compras na aplicação Continente online.



A figura 8 representa o mesmo carrinho na versão *mobile*. Conforme se pode observar, as informações introduzidas num canal são automaticamente partilhadas com os restantes, sendo que, neste caso, a compra em causa poderia ser, por exemplo, iniciada num canal e finalizada noutro.

### **Experiência de compra nos canais online e mobile**

O processo de compra no Continente não é uniforme nos canais online e *mobile*. No Website, o processo de compra é feito de acordo com os padrões tradicionais das plataformas de comércio eletrónico. O utilizador, com o auxílio de filtros e categorias de produtos, escolhe e adiciona os mesmos ao seu carrinho. Já na aplicação móvel, os produtos encontram-se expostos em prateleiras virtuais, sendo que, para adicionar produtos ao carrinho, os produtos devem ser arrastados para o carrinho, que se vai acumulando em tempo real com os produtos selecionados.

Figura 9 - Página do catálogo do Continente online

The screenshot shows the Continente online catalog page. At the top, there is a navigation bar with the user's name 'Tiago Lapa', a menu icon, 'Listas', 'Casa', and 'Associar cartão'. Below this is a red header with the Continente logo and various category buttons: 'Vida + Saudável', 'CASA JARDIM', 'brinquedos', 'animais ZU', 'LIVRARIA & Papelaria', 'well's', 'CONTINENTE Negócios', and 'ENTREGAZER'. A search bar is present with the text 'O que procura?'. Below the search bar are navigation links for 'Newsletter', 'Folhetos', 'Ajuda', 'Cartão Continente', and 'Cartão Dá'. A secondary navigation bar lists categories: 'Campanhas', 'Bio e Saudável', 'Mercearia', 'Frescos', 'Bebidas', 'Laticínios', 'Congelados', 'Bebé', 'Higiene e Beleza', 'Limpeza', 'Animais', 'Casa', and 'Cultura e Lifestyle'. The main content area displays four herb products in a grid, each with a '25% DIRETO' discount tag. To the right of the grid is a 'Filtros Disponíveis' sidebar with price and category filters.

Produto	Preço Original	Preço com Desconto	Desconto
Ervas de Provence (emb. 18 gr)	€ 0,99 / un	€ 0,74 / un	25%
Ervas Finas (frasco e gr)	€ 1,99 / un	€ 1,49 / un	25%
Louro Folhas (emb. 7 gr)	€ 1,29 / un	€ 0,96 / un	26%
Louro Moído (emb. 24 gr)	€ 1,89 / un	€ 1,41 / un	25%

**Filtros Disponíveis**

**Preço**

- Inferior a 1,00 € 36
- 1,00 € até 2,00 € 61
- 2,00 € até 3,00 € 38
- 3,00 € ou Superior 23

**Categorias**

- Ervas Aromáticas 38
- Outras Especiarias 36
- Pimentas 23

Na figura 9, pode ser observada uma página do Website da loja online do Continente.

Na aplicação móvel, é possível verificar a otimização da mesma para uma utilização *mobile* (Anexo II).

### Outros fatores de Integração

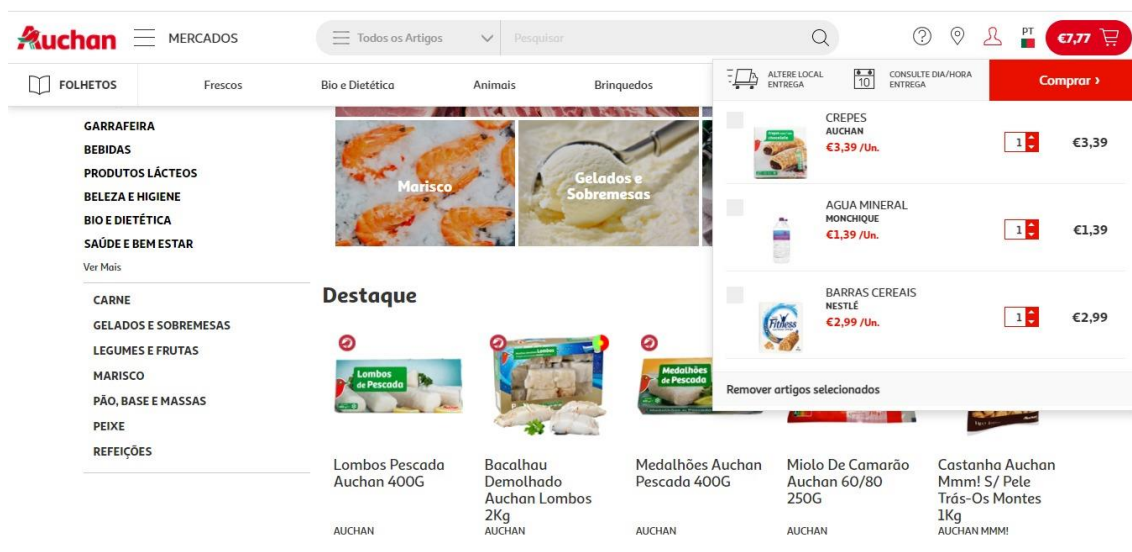
Adicionalmente, a integração do cartão continente, tanto físico como virtual, é transversal a todos os canais e serviços oferecidos pela empresa. Outros aspetos, nomeadamente a identidade visual e a comunicação nas diferentes plataformas, são também regidas pela homogeneidade e proporcionam ao utilizador uma experiência de continuidade. Por fim, a política de preços e promoções é também homogénea a todos os canais.

#### 3.2.3.2 Auchan

##### Histórico de Compras

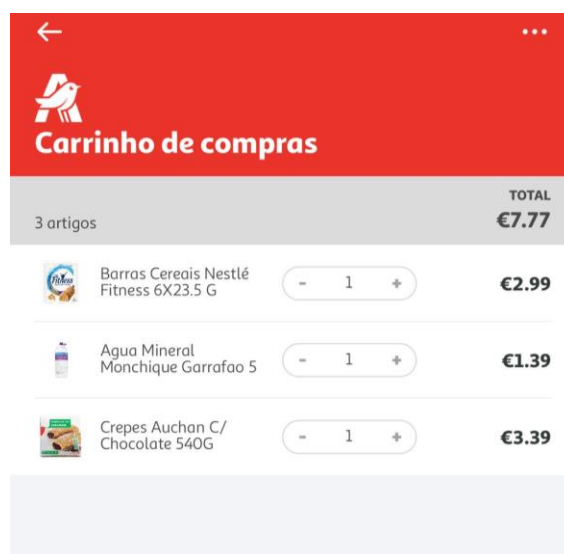
À semelhança do teste feito com o continente, foram adicionados alguns produtos ao carrinho de compras na plataforma Auchan online com o intuito de determinar se a integração do Website com a aplicação móvel iria permitir que este carrinho de compras se encontrasse ativo na aplicação.

Figura 10 - Carrinho de compras no Website Auchan.



Tal como demonstra a figura 10, foram adicionados três produtos ao carrinho de compras na plataforma Auchan online, perfazendo um valor total de 7,77 €.

Figura 11 - Carrinho de compras na aplicação Auchan.



Conforme pode ser observado na figura 11, todos os produtos adicionados no Website aparecem de forma imediata na aplicação móvel, sendo possível, a partir deste ponto, adicionar e remover produtos, descartar ou finalizar a compra numa plataforma diferente daquela onde esta foi iniciada.

### **Complementar uma encomenda em Loja**

Para clientes online/*mobile* que selecionem como opção de entrega a recolha da encomenda em loja., é possível complementar a mesma com produtos da loja, sendo que, para que tal aconteça, o cliente apenas tem que se dirigir até às caixas *scan* expresso e apresentar o código de recolha da sua encomenda ao colaborador de loja (Auchan, 2021).

### **Outros aspetos de Integração**

Adicionalmente, tal como acontece com o Continente, também a Auchan pratica uma política de preços, promoções e descontos homogénea, que é transversal aos canais físicos e digitais. O catálogo de produtos é também similar na aplicação móvel e no Website, sendo que. Também a identidade visual das plataformas digitais e a comunicação e informação que é transmitida ao cliente através destas se pauta pela uniformização.

#### **3.2.3.3 Pingo Doce/ Mercadão**

Ao contrário dos demais concorrentes analisados neste estudo, o Mercadão não possui aplicação móvel, sendo, portanto, impossível fazer uma análise da consistência e integração entre as plataformas Web e *mobile*.

No que concerne a outros aspetos, como a comunicação com o cliente, a experiência de compra e a identidade visual, também neste campo não existe qualquer homogeneidade, sendo que os clientes, ao comprarem online, compram numa plataforma diferente (Mercadão), com um nome, logótipo, e modelo de operação distinto que opera de uma forma totalmente independente do Pingo Doce. Adicionalmente, também as entregas são feitas pelos “*Personal Shoppers*” (colaboradores), do Mercadão, e a política de preços, embora se encontre habitualmente alinhada com os valores praticados nas lojas físicas, poderá refletir diferenças ligeiramente superiores ou inferiores (Pingo Doce, 2021).

### **3.2.4 Inclusão de soluções tecnológicas nas lojas físicas**

#### **3.2.4.1 Continente**

Para testar a utilização e inclusão de soluções tecnológicas em loja física, foram visitadas as lojas Continente Modelo em Mozelos, Santa Maria da Feira, no dia 15 de maio de

2021, e Continente Bom dia Campo 24 de Agosto, na cidade do Porto, no dia 16 de maio do mesmo ano.

### **Aplicação cartão continente**

A aplicação móvel do cartão continente permite a associação do cartão físico à aplicação ou criação imediata de um cartão continente exclusivamente virtual, que pode ser utilizado tanto nos canais digitais como em lojas físicas. Através desta modalidade de cartão digital, o cliente tem acesso às mesmas vantagens que os restantes clientes portadores de cartões físicos, nomeadamente a produtos com desconto em cartão que acumulam saldo, cupões, e descontos diretos, tanto nos super e hipermercados Continente como nas empresas parceiras, tudo isto através da aplicação.

A *homepage* da aplicação (Anexo III) oferece ao utilizador, entre outras opções, a informação do saldo acumulado no seu cartão, os cupões do Continente e outros parceiros, e o histórico de movimentos, tanto em loja física como online e *mobile*. No menu do rodapé, pode também ser encontrada a opção Continente Pay, uma carteira eletrónica criada pela empresa. Por último, pode ser também encontrada a funcionalidade “usar cartão”, que é a opção que permite efetivamente ao cliente utilizar o seu cartão continente num ambiente físico.

Para utilizar o cartão (Anexo IV), tudo o que o cliente necessita de fazer é de indicar ao operador de loja que pretende utilizar o seu cartão continente e indicar o respetivo número de telemóvel associado ao cartão. É importante salientar que esta opção também é válida nas caixas de pagamento automático, sendo que, para que tal suceda, o cliente deve dirigir-se ao funcionário responsável pelas caixas e indicar-lhe que pretende associar o cartão à sua compra, sendo que o restante processo é idêntico.

### **Estacionamento**

Através da aplicação cartão continente, é também possível aceder aos parques de estacionamento pagos das lojas Continente situadas nos grandes centros urbanos sem a necessidade de retirar um bilhete na máquina que se encontra junto à entrada do parque. Aquando do teste desta funcionalidade, esta apenas se encontrava disponível em 2 lojas, sendo uma delas o Continente Bom Dia no Campo 24 de Agosto, na cidade do Porto, tendo sido nesta loja que esta funcionalidade foi testada, no dia 15 de maio de 2021.

Esta funcionalidade apresenta um código QR ao cliente (Anexo V), que este deverá utilizar na entrada do parque. De forma a tornar este processo mais simples numa visita futura, o cliente também poderá optar por introduzir a matrícula do seu veículo na aplicação, para que a entrada se faça de forma automática.

Figura 12 - Tempo de estacionamento após a entrada no parque.



Após a entrada no parque, conforme ilustra a figura 12, o tempo de estacionamento começa imediatamente a ser contabilizado pela aplicação, e poderá ser consultado a qualquer momento pelo cliente.

No momento de saída da loja, o cliente deverá inserir a matrícula do seu veículo na caixa automática presente no estacionamento da loja (Anexo VI), e, em seguida, fazer o *scan* do seu talão de compra, para que esta possa associar a compra ao veículo, para que, no momento de saída do parque, a cancela automática se possa abrir imediatamente através do reconhecimento da matrícula.

### **Continente Pay**

O Continente Pay é uma *E-Wallet* desenvolvida pelo Continente. Para utilizar esta funcionalidade presente na aplicação Cartão Continente e também na aplicação

Continente Siga, o cliente deve associar um cartão de débito/crédito à aplicação, sendo que os pagamentos se processam de forma idêntica ao cartão continente.

Figura 13 - Associação de um cartão de débito/crédito no Continente Pay.



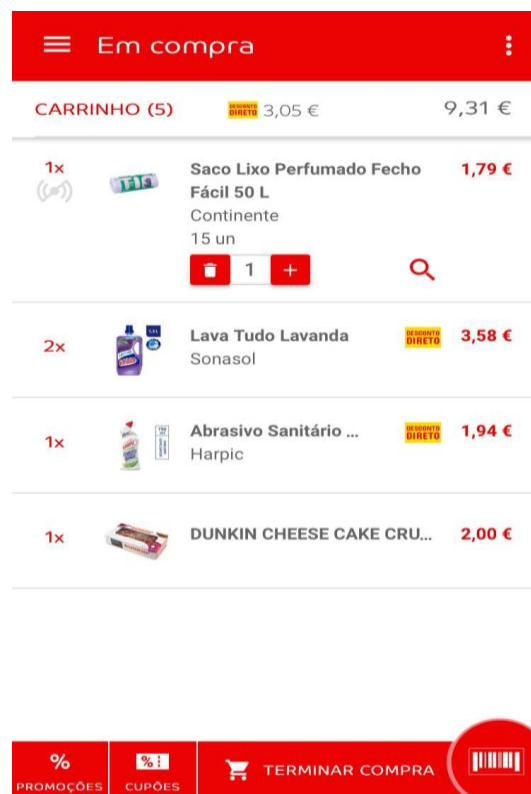
Como ilustra a figura 13, o cliente pode associar os cartões que entender, podendo depois optar por um cartão como preferencial. No momento de pagamento, o cliente só tem de informar o operador de caixa de que pretende utilizar esta funcionalidade, que, funciona, tal como o cartão continente virtual, em associação com o número de telemóvel, sendo necessário providenciar referido número ao funcionário da loja. Esta funcionalidade, que, como já referido anteriormente, pode ser acedida através das aplicações Cartão Continente e Continente Siga, só pode ser utilizada para efetuar pagamentos físicos em caixa e em compras feitas através do Continente Siga, não sendo compatível com as caixas de pagamento automático, nem com os canais de venda *mobile* e online do continente.

### **Aplicação Continente Siga**

Na loja Continente Modelo Mozelos, foram testadas as funcionalidades da aplicação *mobile* Continente Siga em loja física. Esta aplicação permite ao cliente efetuar compras numa loja física fazendo um *scan* aos códigos de barras dos produtos através da câmara fotográfica de um smartphone. Para que tal aconteça, o utilizador apenas tem que dar permissão à aplicação para localizar o dispositivo móvel e carregar na opção “comprar”.

De cada vez que o cliente pretenda adicionar um novo produto ao seu carrinho de compras, só tem de abrir a câmara e apontá-la para o código de barras do produto. Aquando do teste efetuado a esta funcionalidade, esta revelou-se extremamente simples e intuitiva, e de navegação fácil, sendo a leitura dos códigos de barras extremamente veloz e precisa.

Figura 14 - Carrinho de compras Continente Siga.



Conforme pode ser observado na figura 14, os produtos vão sendo adicionados ao carrinho, sendo que, conforme ilustra a figura, o utilizador pode acrescentar as unidades que desejar a um determinado produto, como também eliminá-lo do carrinho de uma forma simples, prática e célere. Uma das vantagens desta funcionalidade é também a possibilidade que oferece ao utilizador de ir acompanhando sempre o valor do seu carrinho de compras, podendo fazer os ajustes que achar necessários antes do pagamento. Adicionalmente, conforme se pode verificar através do menu presente no rodapé da aplicação, o cliente pode ainda visualizar as promoções em vigor, caso queira acrescentar algum produto que esteja com desconto, e associar à sua compra cupões associados ao cartão continente, que também se encontra totalmente integrado com esta aplicação. Por

último, para finalizar uma a compra, apenas é necessário clicar na opção “terminar compra”, também presente neste menu.

O processo aqui descrito é o mesmo para todos os produtos da charcutaria, talho, padaria, e peixaria, sendo que estes produtos, quando são entregues ao cliente, possuem também na sua embalagem um código de barras, sendo o processo semelhante aos restantes produtos nos expositores da loja.

Os únicos produtos que obrigam o utilizador a proceder de forma diferente são os frescos (frutas e legumes).

Para adicionar estes produtos ao seu carrinho, o cliente deve, de uma forma semelhante aos restantes produtos, fazer *scan* a um código de barras (Anexo VII), que se encontra na secção dos frescos, junto à balança.

Após este passo, o cliente deverá deslocar-se até ao produto desejado, que terá, junto ao preço, um código de 3 dígitos do Continente Siga (Anexo VIII), que deverá ser introduzido na aplicação. Após este processo, o cliente apenas terá que introduzir o produto na balança e digitar o seu peso na aplicação. Este é um processo que, embora mais elaborado do que nos restantes produtos, também devido às características próprias deste tipo de produtos, é relativamente simples e fácil para o utilizador, sendo que, conforme já demonstrado, toda a informação, tanto a presente em loja como na aplicação, é feita numa linguagem simples e de forma esclarecedora.

Foi, no entanto, durante este processo, que foram encontradas algumas falhas na aplicação (Anexo IX). No momento da adição ao carrinho do primeiro produto fresco, não houve qualquer problema no decorrer de todo o processo. Todavia, no produto seguinte, e após sucessivas tentativas, o código de 3 dígitos que se encontra junto ao preço do produto não foi reconhecido pela aplicação. Consequentemente, o produto em causa foi descartado, sendo que, tendo em conta o ocorrido, teria de ser comprado de forma convencional, obrigando a duas compras distintas, e, em resultado disso, a dois diferentes pagamentos. Na tentativa seguinte de adicionar um outro produto, a balança da loja ficou sem bateria, o que, mais uma vez, iria forçar uma situação semelhante à anterior, pelo que o produto em questão foi novamente descartado.

Figura 15 - Checkout da aplicação Continente Siga.



No momento de finalizar a compra, tal como pode ser observado na figura 15, para além do valor final da compra e dos descontos aplicados sobre os produtos em promoção, aparece também o número de volumes que o cliente possui no seu carrinho de compras. Por último, é também possível, como já referido, associar o cartão continente à compra, e usufruir de qualquer cupão disponível, como também descontar o saldo do cartão.

Figura 16 - Seleção do método de pagamento na aplicação Continente Siga.



No momento seguinte (Figura 16), o cliente pode selecionar a forma de pagamento pretendida (pagamento em loja, ou através da aplicação). Um aspeto importante nesta fase do processo é o facto de, ao selecionar a opção de pagamento em loja, o cliente já

detém a informação da caixa para a qual se deve dirigir para efetuar o pagamento. Na compra aqui demonstrada, foi selecionada a opção “pagar na *app*”, tendo sido utilizado como método de pagamento o Contidente Pay.

Após a seleção da opção de pagamento na aplicação (Anexo X), o cliente pode optar por descontar o saldo do seu cartão continente ou pagar através do Contidente Pay, através do respetivo cartão de débito/crédito associado.

Após a seleção do Contidente Pay como método de pagamento (Anexo XI), o aviso em cima indica ao cliente a caixa à qual se deve dirigir. Neste caso concreto, no entanto, a conclusão da compra não se processou da forma descrita na aplicação. A loja Contidente Modelo Mozelos tem uma caixa, devidamente identificada, dedicada a todas as compras feitas através da aplicação Contidente Siga, que, no momento da compra, se encontrava vazia, não tendo, portanto, nenhum funcionário alocado na mesma. Neste momento da compra, uma funcionária do balcão de informação deslocou-se até à referida caixa, na qual conferiu o número de volumes presente na aplicação, tendo, no final desta contagem, passado o *scanner* no código QR apresentado na aplicação. Este foi um processo relativamente simples e rápido, que teve como vantagem o atendimento imediato, não tendo havido a necessidade de esperar nas filas convencionais.

### **Contidente Tira vez**

Uma das funcionalidades que também pode ser encontrada na aplicação Contidente Siga é a funcionalidade Tira Vez, que permite ao cliente, de uma forma totalmente digital, a partir de qualquer ponto da loja, tirar uma senha para qualquer um dos balcões da peixaria, talho, charcutaria e padaria. Esta funcionalidade foi testada na loja Contidente Modelo de Mozelos.

Figura 17 - Senha da charcutaria na funcionalidade Tira-vez.

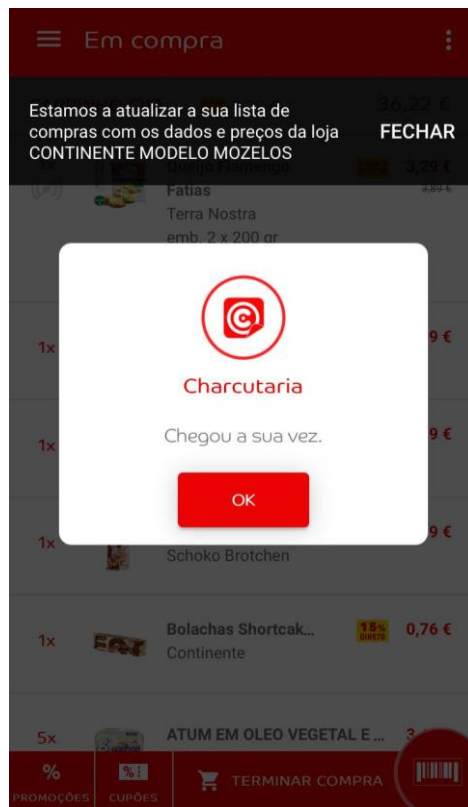


A figura 17 representa uma senha virtual para o balcão da charcutaria do Continente Modelo de Mozelos. Para além da senha, a aplicação apresenta também a informação da senha que se encontra a ser atendida e momento.

Seguidamente, pode ser observado o painel dos serviços existentes em loja, e a respetiva senha a ser atendida, assim como também o número da senha tirada pelo cliente (Anexo XII). Conforme foi observado, é possível ter mais do que uma senha em simultâneo, sendo que, neste caso, foram tiradas duas senhas, uma para o talho e uma outra para a charcutaria.

Posteriormente, o cliente recebe uma notificação a partir do momento em que faltarem apenas três senhas para ser atendido (Anexo XIII), juntamente com a informação de que se deverá dirigir ao balcão do serviço selecionado.

Figura 18 - Notificação para atendimento do serviço Tira-Vez.



Por fim, conforme ilustra a figura 18, o cliente é alertado no momento em que chegou a sua vez de ser atendido. Neste momento, deverá abordar o operador de loja para fazer o seu pedido, e, se solicitado, deverá mostrar a senha virtual no seu *smartphone*.

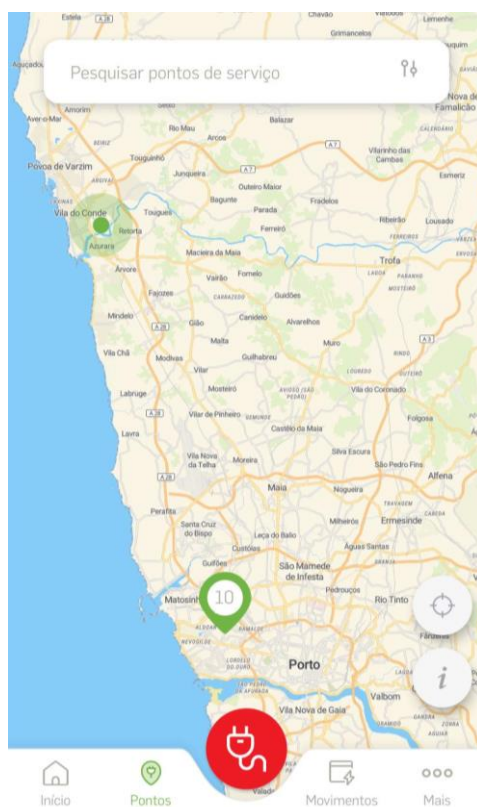
### **Continente Plug & Charge**

A continente Plug & Charge é uma aplicação que permite ao cliente carregar o seu veículo elétrico enquanto faz as suas compras numa loja Continente. Para que tal aconteça, apenas é necessário que este se desloque a uma loja que possua espaços de carregamento de veículos elétricos, estacione junto a este espaço, e desbloqueie o carregador fazendo *scan* ao código QR existente no espaço de carregamento. Quando o cliente terminar as suas compras, finaliza o carregamento a través da aplicação, sendo que o seu custo automaticamente debitado de um cartão de débito/crédito previamente associado à aplicação. É importante salientar que esta aplicação não foi testada, devido à necessidade de possuir um veículo elétrico.

Ao abrir a aplicação pela primeira vez, o cliente deverá associar imediatamente um cartão de débito/crédito à sua conta (Anexo XIV), para que no futuro possa fazer os seus carregamentos de forma automática.

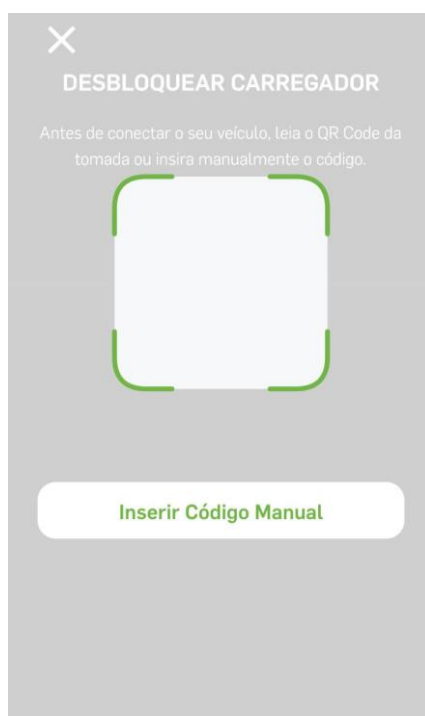
Na *homepage* da aplicação (Anexo XV) onde o cliente pode aceder a todos os dados relacionados com os seus carregamentos, nomeadamente ao histórico de movimentos e tempos de carregamento. Adicionalmente, o cliente poderá ainda aceder ao mapa para que possa sempre encontrar os pontos de carregamento mais próximos de si. Para iniciar um carregamento, apenas é necessário clicar no botão vermelho central com o símbolo da tomada.

Figura 19 - Mapa da aplicação Continente Plug & Charge.



A figura 19 representa o mapa no qual o cliente poderá procurar os pontos de carregamento mais indicados de acordo com a sua localização.

Figura 20 - Desbloqueio do carregador na aplicação Continente Plug & Charge.



Por último, a figura 20 ilustra o momento de iniciação deste serviço, no qual o cliente apenas deverá fazer um *scan* do código QR presente no ponto de carregamento, ou inserir este código de forma manual para que o processo tenha início.

#### 3.2.4.2 Auchan

Para testar a inclusão de soluções tecnológicas em loja física, foi visitado o Hipermercado Auchan Mar Shopping, em Matosinhos, no dia 18 de maio de 2021.

##### **Aplicação Auchan**

Ao contrário do Continente, a Auchan tem todos o seu serviço *mobile* integrados numa só aplicação, o que, de certa forma, acaba por tornar todo o processo mais simples para o cliente. O continente, no entanto, detém um leque de serviços consideravelmente mais amplo e diversificado, o que justifica em parte esta diferença.

Na *homepage* da aplicação (Anexo XVI), para além de ser possível aceder à funcionalidade de criação de listas de compras que poderão posteriormente ser utilizadas para comprar em loja física, é também possível identificar a funcionalidade “compra em loja”, que permite efetuar as compras em loja através do *scan* dos códigos de barras dos

produtos através da câmara do smartphone. Quando esta opção é selecionada, a aplicação pede ao cliente para que aponte a câmara do seu *smartphone* para o código QR que se encontra na entrada da loja (Anexo XVII) de forma a iniciar o processo.

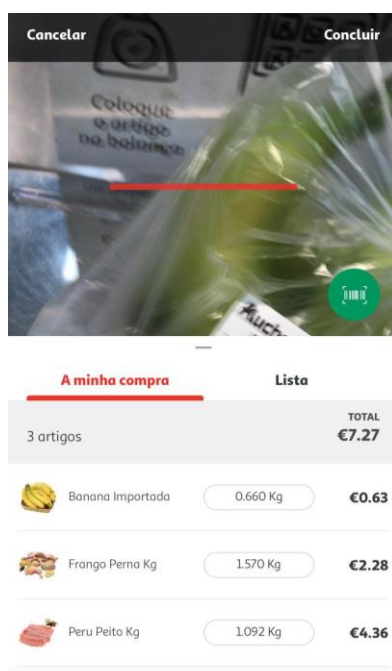
Na loja Auchan em questão, só foi possível encontrar o referido código com o auxílio de um colaborador, visto que este se encontra numa localização periférica e sem nenhum destaque, na parede lateral da entrada da loja, conforme pode ser observado.

Figura 21 - Mensagem de boas-vindas da funcionalidade compra direta.



Tal como pode ser observado na figura 21, após a leitura do código QR, a aplicação reconhece automaticamente a loja na qual o cliente se encontra, e o processo está pronto a começar.

Figura 22 - Carrinho de compras na funcionalidade compra direta.



A figura 22 ilustra o carrinho de compras, sendo possível ver os produtos já adicionados e o valor total da compra, ao clicar num produto, é possível adicionar mais unidades ou eliminá-lo. O botão verde abre a câmara fotográfica, e no cabeçalho é possível encontrar as opções “cancelar” e “concluir”, para abandonar e finalizar a compra, respetivamente. A interface é simples e bastante fácil de utilizar, e o *scan* aos códigos de barras é extremamente rápido e sem falhas, tanto quanto foi possível apurar. Todos os produtos que se encontram nas prateleiras podem ser imediatamente adicionados ao carrinho. Nas secções de padaria, charcutaria, talho, e peixaria, as embalagens dos produtos já incluem um código de barras.

No que concerne aos frescos (frutas e legumes), estes devem ser pesados na balança, na qual o cliente deve seleccionar no painel eletrónico (Anexo XVIII) o produto que está a ser pesado. Posteriormente, a balança emite um código de barras que deve ser colado no saco do produto. Após a conclusão deste processo, o produto pode ser adicionado ao carrinho na aplicação de uma forma semelhante aos restantes.

Figura 23 - Início do processo de checkout na funcionalidade compra direta.



Por fim, quando a compra estiver concluída, o cliente deverá seleccionar a opção “concluir”, que voltará a abrir a câmara fotográfica, dando a indicação ao cliente de que este se deverá deslocar até uma caixa *scan* Expresso, onde encontrará um código QR no qual terá que enquadrar a câmara para poder finalizar a compra (figura 23).

A caixa *scan* Expresso (Anexo XIX) encontra-se devidamente identificada, juntamente com a indicação de que esta caixa deve ser utilizada para compras através da aplicação Auchan.

Figura 24 - Código QR para pagamento na funcionalidade compra direta.



Na caixa *scan* Expresso, é possível, tal como indicado na aplicação, encontrar o referido código QR, que se encontra numa localização consideravelmente mais apropriada do que o primeiro código da entrada da loja. Tal como se pode observar pela figura 24, após a leitura do código, o cliente receberá um código de barras com o qual irá efetuar o pagamento.

Figura 25 - Código de barras para pagamento na funcionalidade compra direta.



A figura 25 ilustra o código de barras supracitado, que deverá ser introduzido numa das caixas *scan* expresso para que o pagamento possa ser efetuado.

Imediatamente abaixo do painel eletrónico da caixa *scan* Expresso, pode ser encontrado um *scanner* (Anexo XX), que deverá ser utilizado pelo cliente para registar o código de barras emitido pela aplicação. A partir deste momento, o processo de pagamento desenrola-se de uma forma semelhante a qualquer outro efetuado numa caixa automática.

Figura 26 - Validação da fatura na funcionalidade compra direta.



Para sair da loja, é necessário, conforme pode ser observado na figura 26, validar o código de barras que a aplicação emitiu o dispositivo da imagem. Após a validação, o cliente poderá sair da loja.

Após esta validação, a aplicação emite uma mensagem que informa o cliente de que o processo se encontra finalizado (Anexo XXI).

### **Outros códigos QR**

Espalhados pela loja encontram-se também alguns cartazes a publicitar a qualidade e as origens dos produtos Auchan. Nestes cartazes, é possível encontrar um código QR que remete o cliente para uma página Web que aprofunda a informação anunciada no cartaz.

Figura 27 - Painel publicitário/informativo com código QR.



Na figura 27 encontra-se representado um cartaz que se encontra na secção do talho. Este cartaz, tal como é possível observar, publicita algumas das características diferenciadoras do frango do campo nacional comercializado nas lojas Auchan.

Assim que o cliente passar a câmara fotográfica no código QR, é redirecionado para uma página Web com conteúdos alusivos ao cartaz presente em loja (Anexo XXII).

### 3.2.4.3 Pingo Doce/Mercadão

#### **Aplicação Pingo Doce *Express***

Para testar as funcionalidades da aplicação móvel Pingo Doce *Express*, foi visitado o supermercado Pingo Doce na Avenida Marechal Gomes da Costa, no Porto, por ser uma das apenas 3 lojas que, segundo o Pingo Doce (2021), permite fazer compras através da leitura dos códigos barras dos produtos, com o auxílio da câmara fotográfica do smartphone. Adicionalmente, esta aplicação permite ainda a criação e partilha de listas de compras, à semelhança da Auchan e do Continente.

Figura 28 - Homepage da aplicação Pingo Doce Express.

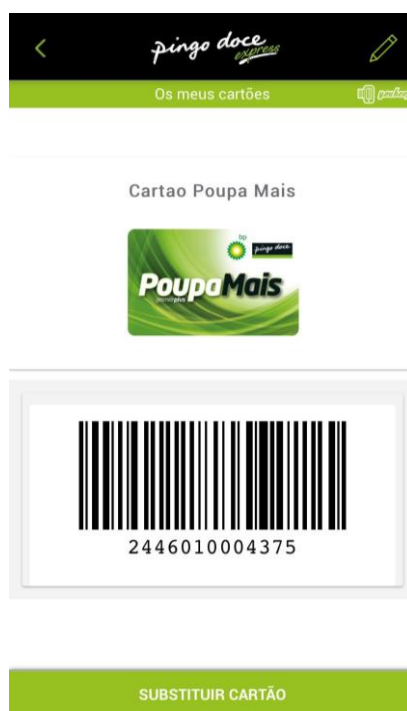


Na figura 28 encontra-se representada a *homepage* da aplicação, onde é possível verificar todas as suas funcionalidades.

### **Associação do cartão poupa mais**

A primeira funcionalidade a ser testada foi o registo do cartão poupa mais, que é efetuada através da leitura do código de barras do respetivo cartão físico. Esta funcionalidade, possui, no entanto, inúmeras limitações, visto que não é permitida a criação de um cartão exclusivamente virtual, apenas a associação de um cartão físico. Após a associação do cartão, o cliente poderá aceder ao seu histórico de movimentos e respetivas faturas. A utilização do cartão registado na aplicação em compras físicas na loja também não é possível, sendo necessário, para todas as compras, a presença do cartão poupa mais físico para aceder aos benefícios do mesmo (Pingo Doce, 2021). Esta funcionalidade, conforme pode ser concluído, é só válida para fins de consulta e não de utilização ativa.

Figura 29 - Associação do cartão poupa mais na aplicação Pingo Doce Express.



A figura 29 demonstra um cartão poupa mais já associado à aplicação através da leitura do código de barras. É também possível verificar a possibilidade de substituir o cartão a qualquer momento.

Após a associação do cartão, o cliente poderá consultar a qualquer momento o histórico de todas as compras nas quais utilizou o seu cartão poupa mais (Anexo XIII). Para além do valor gasto e da loja onde a compra foi efetuada, a data e hora da compra também é disponibilizada ao cliente.

### **Compra em loja através da leitura dos códigos de barras na aplicação**

Apesar de a loja Pingo Doce na Avenida Marechal Gomes da Costa, no Porto, ser uma das três lojas Pingo Doce que suportam esta funcionalidade (Pingo Doce, 2021), este facto não se verifica. As informações disponibilizadas pelo Pingo Doce relativas à utilização desta funcionalidade encontram-se desatualizadas e incorretas.

De forma a iniciar o processo de compra, é pedido ao cliente que faça a leitura ao código QR que se encontra na entrada da loja para dar início à operação (Anexo XXIV). Após uma busca infrutífera pelo código requisitado pela aplicação, foi pedido auxílio a uma colaboradora de loja. Segundo a mesma, esta funcionalidade tinha de facto sido posta em prática no passado, mas já não se encontrava disponível na loja em questão há uma

quantidade de tempo considerável. Posto isto, não foi possível testar esta funcionalidade, visto que as restantes 2 lojas onde, segundo o Pingo Doce, esta funcionalidade também se encontraria disponível, estão situadas em Lisboa.

### 3.3 Métodos de Pagamento eletrónicos

De forma a identificar os métodos de pagamento disponibilizados nas plataformas de comércio eletrónico dos retalhistas alimentares em análise, foram simuladas compras nos Websites do Continente, Auchan e Pingo doce, no dia 20 de maio de 2021. Os resultados encontram-se compilados na tabela 5.

*Tabela 5 - Métodos de pagamento suportados por cada Retalhista.*

<b>Método de Pagamento</b>	<b>Continente</b>	<b>Auchan</b>	<b>Pingo Doce/ Mercadão</b>
<b>Cartão de crédito/débito</b>	Sim	Sim	Sim
<b>Paypal</b>	Sim	Sim	Não
<b>MbWay</b>	Sim	Sim	Sim
<b>Apple Pay</b>	Não	Não	Não
<b>Google Pay</b>	Não	Não	Não
<b>Criptomoedas</b>	Não	Não	Não

Conforme é possível observar pelos resultados compilados na tabela 5, no que concerne aos métodos de pagamento disponibilizados pelos retalhistas alimentares em Portugal aos seus clientes, os retalhistas analisados neste estudo encontram-se bastante nivelados na diversidade da sua oferta, sendo que os resultados obtidos exprimem a homogeneidade do setor no que a este aspeto diz respeito.

As duas características mais vincadas que são possíveis extrair da tabela apresentada é a total ausência das *e-wallets* Apple e Google Pay e das criptomoedas. A segunda característica que é extrapolada é a similaridade dos métodos de pagamento suportados. A única diferença reside no facto de o Mercadão não suportar o Paypal. Já os cartões de crédito/débito e o *MBway* são suportados pelos 3 retalhistas.

Existem, contudo, algumas dicotomias que não se encontram expressadas na tabela 5, nomeadamente no que toca aos pagamentos no ato da entrega da encomenda, uma modalidade que é oferecida pelo Continente e pela Auchan. O Mercadão não se encontra,

de momento, a aceitar pagamentos no ato da entrega devido à atual situação pandémica (Mercadão, 2021).

No Continente, os métodos de pagamentos aceites no momento da entrega são o cartão multibanco, através de um terminal de pagamento automático disponibilizado pelo motorista, e o cheque (continente, 2021), enquanto na Auchan é permitido, de igual modo, o pagamento por multibanco, e também através do *MbWay* (Auchan, 2021).

### **3.4 As opções de entrega disponíveis em cada retalhista**

#### **3.4.1 Continente**

##### **Click & Go**

Através do serviço click & Go, é possível efetuar a recolha em loja de encomendas feitas a partir do Website e da aplicação Continente online. Este serviço encontra-se disponível e cerca de 150 lojas Continente espalhadas por todo o país (Continente, 2021). Existem ainda lojas que possuem também este serviço no parque de estacionamento, sendo possível recolher a encomenda junto ao veículo, sem necessidade de entrar na loja (Continente, 2021). Nestes casos, as compras são trazidas até ao ponto de recolha no estacionamento por um colaborador da loja em questão.

##### **- Prazos de entrega**

No dia 26 de maio de 2021, foi testada esta modalidade de entrega na loja online do Continente. Neste caso, a encomenda estaria disponível para entrega no dia seguinte (27 de maio), sendo que, inclusive, a mesma estaria também disponível para recolha, caso o cliente assim o quisesse, até ao dia 30 de junho. Este é um dado relevante, visto que, conforme é possível concluir, a encomenda estaria simultaneamente pronta a entregar num prazo curto (apenas 1 dia de espera), mas permite também ao cliente efetuar uma compra com um grande período de antecedência, oferecendo a possibilidade de a recolha apenas ser efetuada mais de um mês depois da compra.

Relativamente aos horários de recolha, o cliente deverá selecionar o período de recolha em intervalos horários de 2 horas e 30 minutos (ex: 10:00-12:30; 12:00-14:30), escolhendo o horário mais apropriado para si. Consoante a loja selecionada para recolha,

o funcionamento deste serviço poderá também sofrer alterações, sendo que existem lojas com horários mais alargados do que outras.

#### **- Custos de entrega**

O custo da recolha dependerá, não da rapidez da entrega, mas sim do dia da semana selecionado pelo cliente. Este serviço é gratuito durante os dias uteis e tem o custo de 1 euro aos fins de semana e feriados (Continente, 2021).

#### **Entrega ao domicílio**

A modalidade da entrega ao domicílio foi também testada no dia 26 de maio.

#### **- Prazos de entrega**

Também nesta modalidade de entrega, o cliente deverá selecionar o horário do dia mais adequado para entrega, mais uma vez, em intervalos horários de 2 horas e 30 minutos, com exceção de um intervalo horário de 4 horas e 30 minutos (10:00-14:30). No caso da entrega ao domicílio, a mesma encontrava-se disponível desde o próprio dia da encomenda (26 de maio), até ao dia 29 de junho, o que, mais uma vez, representa uma grande flexibilidade que facilita a agilização do processo por parte do cliente.

#### **- Custos de entrega**

A rapidez da entrega não tem influência no preço, sendo irrelevante rececionar a encomenda no dia seguinte ou um mês depois. O principal fator que determina o custo associado às entregas ao domicílio é a escolha do horário. Para entregas entre o intervalo horário de 4 horas e 30 minutos (10:00-14:30), o preço praticado era de 99 cêntimos, ao passo que nos restantes horários o preço oscilava entre os 5,99 euros e os 7,99 euros. Uma diferença bastante considerável, que reflete a diferença entre a seleção de um intervalo de entrega de 2 horas e 30 minutos e outro de 4 horas e 30 minutos.

#### **- Atrasos na entrega**

No caso de a encomenda chegar com um atraso superior a 15 minutos, o Continente oferece a próxima entrega ao cliente sem qualquer custo associado (Continente, 2021).

### **- Programa entregas zero**

Adicionalmente, o Continente oferece ainda aos seus clientes a possibilidade de adquirirem o pacote “entregas zero”. Estes pacotes são vendidos em duas modalidades, uma para um período de 100 dias a contar a partir do momento da compra, e outro com validade para um ano completo. Estes 2 pacotes não possuem limite no número de entregas, podendo os clientes, durante o período do pacote em questão, realizar um número ilimitado de encomendas sem qualquer custo associado. No entanto, para usufruir da entrega sem custos, é necessário efetuar uma compra com o valor mínimo de 35 euros. O preço destes pacotes é de 26,90 euros, e 89,90 euros, respetivamente (Continente, 2021).

### **3.4.2 Auchan**

#### **Recolha em loja**

Através do serviço recolha em loja, o cliente pode fazer a sua encomenda online ou na aplicação para posteriormente recolher os produtos em loja num horário selecionado. No dia 26 de maio de 2021, quando este serviço foi consultado, apenas se encontrava disponível em 3 lojas Auchan.

#### **- Prazos de entrega**

As encomendas ficariam disponíveis para recolha no próprio dia da compra (26 de maio). No entanto, só seria possível agendar a recolha até ao dia 1 de junho, um prazo relativamente curto quando comparado com o Continente, por exemplo. Dependendo da loja selecionada, os horários de recolha encontram-se agrupados em intervalos de 1 hora e 30 minutos, e 2 horas. O horário de encerramento deste serviço também varia consoante a loja, tendo sido encontradas variações de 1 hora (19:30-20:30).

#### **- Custos de entrega**

Apesar de anunciar no seu Website que as recolhas em loja de encomendas de valor superior a 20 euros são gratuitas (Auchan, 2021), esta afirmação não corresponde à verdade, sendo que, numa encomenda de teste com o valor de 56.82 euros, todas janelas de entrega disponíveis no Supermercado Auchan da Guarda tinham o custo de 90 cêntimos, o valor praticado pela Auchan para recolha em loja de encomendas com valor

inferior a 20 euros (Auchan, 2021). Já na loja das Caldas da Rainha, verificaram-se simultaneamente horários de entrega gratuitos e outros com o custo de 90 cêntimos. Apenas no supermercado Auchan em Campera, a terceira e última loja onde este serviço se encontra disponível, todas as janelas de entrega disponíveis eram gratuitas.

### **Recolha *drive***

Na modalidade de recolha *drive*, o cliente estaciona nos lugares de estacionamento dedicados a este serviço. Posteriormente, as compras são entregues pelo colaborador de loja junto ao veículo.

#### **- Prazos de entrega**

A recolha *drive* funciona entre 10 da manhã e as 20 horas e 30 minutos. O cliente deverá selecionar um intervalo de horário no qual pretende efetuar a recolha. Os intervalos horários variam entre períodos de 2 horas e períodos de 2 horas e 30 minutos. No dia 26 de maio de 2021, a entrega encontrava-se disponível desde o próprio dia até ao dia 1 de junho. Um intervalo idêntico ao verificado na modalidade de recolha em loja.

#### **- Custos de entrega**

Independentemente do dia e horário selecionado, este serviço tem o custo fixo de 1,90 euros (Auchan, 2021).

### **Recolha em cacifos**

A Auchan dispõe também de um ponto de recolha automática em Miraflores, no concelho de Oeiras. Para utilizar este serviço, o cliente deverá selecionar este ponto de recolha. Posteriormente, receberá via e-mail ou sms um código, que deverá utilizar neste ponto de recolha de forma a desbloquear os cacifos com os produtos da encomenda. Este serviço possui cacifos com condições de conservação diferentes consoante a tipologia do produto (cacifos secos a temperatura ambiente para produtos alimentares sem necessidades especiais de conservação, cacifos de frescos, e cacifos de congelados). Após a introdução do código, o cliente deverá abrir um cacifo de cada vez e retirar todos os produtos (Auchan, 2021).

### **- Prazos de entrega**

Este serviço funciona entre as 16 e as 20 horas e 30 minutos, e não possui intervalos de entrega, ou seja, o cliente seleciona o dia pretendido para a recolha e poderá fazê-la durante todo este espaço temporal. Aquando do teste feito a este serviço (26 de maio de 2021), a entrega encontrava-se disponível desde o próprio dia até ao dia 1 de junho.

### **- Custos de entrega**

Este serviço tem o custo fixo de 1,90 euros, independentemente do dia escolhido (Auchan, 2021).

### **Pontos de recolha dpd**

Adicionalmente, é também possível, segundo a Auchan (2021), recolher as encomendas nos pontos de recolha da transportadora dpd. No entanto, no momento em que este serviço foi testado através de uma simulação de compra no Website da Auchan, este serviço não se encontrava listado nas opções de entrega disponíveis.

### **Entregas ao domicílio**

Para além das 4 opções de entrega já mencionadas, a Auchan oferece também aos seus clientes, como seria de esperar, a possibilidade de receberem as suas encomendas no domicílio.

### **- Prazos de entrega**

O serviço de entregas ao domicílio funciona entre as 10 horas e 30 minutos e as 23 horas, todos os dias da semana. Os horários disponíveis para entrega possuem intervalos entre as 2 e as 3 horas. No momento de teste, a entrega encontrava-se disponível a partir do próprio dia até ao dia 1 de junho.

### **- Custos de entrega**

No seu Website, a Auchan anuncia que o custo da entrega é de 5,90 euros para entregas efetuadas todos os dias até as 20 horas, excetuando domingos. Para entregas expresso, aos domingos e após as 20 horas, o custo é de 7,90 euros (Auchan, 2021). No entanto, no momento de teste, todos os espaços de entrega tinham o custo fixo de 5,90 euros

(inclusive Domingo e entregas após as 20 horas), e a modalidade de entrega expresso não se encontrava disponível.

### **3.4.3 Mercadão**

#### **Entregas ao domicílio**

O Mercadão, por ser uma plataforma digital que comercializa produtos não só do Pingo Doce, mas também de outras marcas, oferece, á semelhança dos seus concorrentes no segmento do retalho alimentar, o serviço de entregas ao domicílio.

##### **- Prazos de entrega**

Este serviço funciona todos os dias das 9 horas e 30 minutos da manhã até às 21 horas e 30 minutos da noite. A grande diferença face à concorrência reside nos intervalos de entrega, que são de apenas 30 minutos (ex:09:30-10:00; 10:00-10:30), o que se torna mais prático e conveniente para o cliente, que apenas terá que despender uma quota significativamente mais reduzida do seu dia para rececionar a encomenda. A entrega encontrava-se disponível a partir do próprio dia do teste (26 de maio) até ao dia 18 de junho. Um prazo substancialmente mais longo que o da Auchan, mas ainda assim atrás do continente.

##### **- Custos de entrega**

Para entregas entre 2 e 4 horas depois da encomenda, o preço era de 6,50 euros. A partir desse momento, independentemente do dia e hora da entrega, o custo fixo é de 5 euros. Em compras de valor igual ou superior a 100 euros, a entrega é gratuita.

#### **Recolha em loja**

O Mercadão permite também aos clientes a possibilidade de recolherem as suas compras Pingo Doce nas lojas físicas. Para o efeito, o cliente apenas terá de seleccionar a opção “recolha em loja” e escolher um horário de entrega. No momento de recolha, o cliente deverá ligar para a loja. Após a chamada, a encomenda será entregue no parque de estacionamento da loja (Mercadão, 2021)

### **- Prazos de entrega**

As entregas encontram-se disponíveis das 10 horas da manhã até às 20 horas e 30 minutos. Os intervalos de entrega são, uma vez mais, de 30 minutos. No momento de teste, a encomenda encontrava-se disponível para entrega a partir do próprio dia até ao dia 15 de junho, um prazo ligeiramente inferior quando comparado com a modalidade de entregas ao domicílio.

### **- Custos de entrega**

Independentemente do dia e horário selecionado, este serviço tem o custo fixo de 1 euro. Para compras de valor igual ou superior a 50 euros, este serviço é gratuito (Mercadão, 2021).

## **CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

---

No que concerne à primeira questão de investigação e tendo em conta os resultados obtidos nas diferentes vertentes do omnicanal analisadas, é possível concluir que, dos três retalhistas analisados, o Continente e a Auchan adotaram efetivamente a estratégia omnicanal, ao passo que o Pingo Doce opera ainda um modelo multicanal, não sendo este no entanto um modelo multicanal convencional, mas que pode ser descrito como um modelo multicanal híbrido, isto porque a plataforma online onde os produtos Pingo Doce podem ser adquiridos não é gerida pela própria empresa, mas sim pela Mercadão, uma empresa que estabeleceu uma parceria com o Pingo Doce mas que opera de uma forma independente. A única dimensão omnicanal que se encontra incorporada no modelo de operação do Pingo Doce é a possibilidade de efetuar a recolha de uma encomenda feita na plataforma Mercadão numa loja Pingo Doce. Todas as restantes vertentes de integração que se englobam numa estratégia omnicanal abordadas na tabela 2 não se verificam na análise feita no presente estudo, sendo que não é possível devolver um produto adquirido na plataforma Mercadão em lojas Pingo Doce, e também não exististe qualquer tipo de integração, consistência e homogeneidade entre os vários canais, operando cada um deles de uma forma independente. O facto de o Mercadão não possuir uma aplicação móvel para smartphones e tablets constitui também uma falha importante no que concerne à oferta de soluções otimizadas para dispositivos móveis, o que significa que não existe uma plataforma de comércio eletrónico dedicada a estes dispositivos, tendo a compra online através dos mesmos obrigatoriamente que ser feita através do browser, o que compromete seriamente a performance nos canais mobile do Pingo Doce/Mercadão face à concorrência. Esta falta de integração influencia negativamente a perceção de valor por parte dos consumidores e a sua experiência de compra, conforme observa Emrich et al (2015). A importância dos canais mobile é também descrita por Piotrowicz e Cuthbertson (2016) como um dos aspetos essenciais para qualquer estratégia omnicanal no setor do retalho.

No que diz respeito à inclusão e utilização de soluções tecnológicas em lojas físicas, a oferta do Pingo Doce é relativamente pobre neste campo, um dado que se acentua quando tido em comparação com a oferta da concorrência neste ponto chave da estratégia omnicanal. Para além dos já convencionais painéis eletrónicos de senhas para serviços de atendimento em loja (balcão de informação, charcutaria, talho, padaria, e peixaria), e da presença de caixas automáticas em determinadas lojas, dispositivos eletrónicos que não

foram tidos em conta neste estudo pelo facto de não proporcionarem qualquer tipo de integração com outros canais e pela sua proliferação e utilização ser já considerada convencional e não propriamente uma novidade no setor, o Pingo Doce oferece apenas aos seus clientes a possibilidade de associarem o seu cartão poupa mais à aplicação Pingo Doce *Express*, o que, no entanto, não permite a utilização do mesmo através desta aplicação, servindo a associação do cartão apenas para fins de consulta do histórico de compras e acesso às respetivas faturas. A funcionalidade de *scan* dos códigos de barras dos produtos através da câmara fotográfica do *smartphone* revelou-se inexistente, sendo que, conforme descrito no capítulo 4 (resultados), segundo o Pingo Doce (2021), apenas se encontra disponível em 3 lojas Pingo Doce, o que, no entanto, não corresponde à verdade, sendo que esta funcionalidade, apesar de anunciado pela empresa, não se encontrava disponível na loja Pingo Doce na Avenida Marechal Gomes da Costa, no Porto. Não existe, por isso, nenhuma garantia de que a mesma esteja disponível nas 2 restantes lojas, que se situam na região de Lisboa. Esta é uma falha de informação grave por parte do Pingo Doce, que assim poderá induzir os seus clientes em erro e, consequentemente, deteriorar a sua imagem diante dos mesmos. Piotrowicz e Cuthbertson (2016) afirmam a necessidade as lojas físicas se readaptarem de forma a incluírem elementos tecnológicos que permitam e facilitem a integração das lojas físicas com os canais digitais. Os autores defendem que deve haver um esforço por parte dos retalhistas para que os espaços de venda físicos se tornem mais interativos, e que possibilitem a utilização de soluções tecnológicas que auxiliem os processos de tomada de decisão e compra.

O Continente, conforme a própria Sonae (2017) afirma, e conforme foi possível verificar no presente estudo, implementou de facto uma estratégia omnicanal detalhada e abrangente, que permite facilitar e melhorar a experiência do cliente nos vários momentos de compra, nos vários canais disponibilizados. De todos os indicadores listados na tabela 2, o Continente demonstrou uma excelente performance, através de uma estratégia omnicanal já num estágio de considerável maturação.

No que concerne ao primeiro indicador, relativo à devolução de produtos adquiridos através dos canais digitais em lojas físicas, o Continente permite que os seus clientes devolvam estes produtos em qualquer loja física Continente, Continente Modelo, e

Continente Bom Dia, o que, conforme observa Miguel (2019), permite agilizar todo o processo, para além de ainda influenciar o consumidor a fazer compras na loja física.

A recolha de encomendas em loja é também possível, sem valor mínimo de compra. Para recolher a encomenda, o cliente apenas deve dirigir-se ao balcão de atendimento e retirar uma senha para o serviço “click & collect”. Mais uma vez, um processo simples e que demonstra uma integração dos processos logísticos dos diferentes canais.

Relativamente à experiência consistente, homogénea e integrada nos vários canais, também neste campo o Continente se destaca. As informações do cliente são partilhadas através de todos os canais, que funcionam em sintonia e permitem facilitar todos os processos.

No que concerne à inclusão de soluções tecnológicas em lojas físicas, o Continente encontra-se vários estágios à frente de toda a concorrência, oferecendo um leque bastante considerável de soluções a todos os seus clientes. O Continente permite aos seus a criação e utilização do cartão continente através da aplicação móvel, a utilização do serviço Tira-vez, que permite a obtenção de senhas para os balcões de atendimento em loja de uma forma totalmente eletrónica, a compra na aplicação Continente Siga através do *scan* dos códigos de barras dos produtos através da câmara fotográfica do *smartphone*, e a utilização do serviço de pagamento Continente Pay, uma *E-wallet* desenvolvida exclusivamente pelo Continente para os seus clientes, algo inédito no mercado Português.

Adicionalmente, o Cliente disponibiliza ainda a aplicação Continente Plug & Charge, que permite o carregamento de veículos eletrónicos enquanto os clientes fazem compras na loja física, e a funcionalidade de estacionamento, englobada na aplicação cartão Continente, que permite, através do *scan* de um código QR, a abertura dos parques de estacionamento pagos das lojas Continente.

Existem, portanto, uma multiplicidade de serviços com fins distintos que são disponibilizados aos clientes e que constituem por isso, um grande número de soluções tecnológicas possíveis de serem utilizadas em loja. Após a testagem e utilização de todas estas soluções, estas revelaram-se, de uma forma geral, simples, práticas e intuitivas, e permitem melhorar exponencialmente a experiência do cliente em loja. O único problema aquando da testagem destas soluções foi, conforme reportado no capítulo III

(Apresentação dos Resultados) foi a dificuldade em adicionar um produto fresco ao carrinho de compras na utilização da aplicação Continente Siga.

Em suma, é importante salientar a robustez da estratégia omnicanal do Continente e a forma como desenvolve soluções pioneiras no panorama do retalho alimentar em Portugal.

Na análise feita à Auchan, os resultados obtidos também revelam a implementação de uma estratégia omnicanal em todas as vertentes analisadas, ficando apenas atrás do Continente na quantidade de soluções tecnológicas disponibilizadas para uso em loja física, sendo a oferta da Auchan substancialmente mais limitada, permitindo apenas a compra através do *scan* de código de barras dos produtos através do *smartphone* e a leitura de códigos QR que se encontram presentes nos anúncios físicos da empresa espalhados pela loja. Nos testes efetuados a estas funcionalidades, o desempenho ocorreu sempre sem qualquer problema associado, nomeadamente no que toca à adição ao carrinho de produtos frescos aquando da utilização da funcionalidade de *scan* dos produtos através do *smartphone*, sendo que, ao contrário do continente, a balança onde o produto é pesado emite automaticamente um autocolante com um código de barras, à semelhança do que acontece com o processo de compra convencional. Este fator representa, por isso, uma melhor experiência de compra quando em comparação com o Continente, e torna este processo mais simples e rápido.

Em todas as restantes vertentes da estratégia omnicanal abordadas no presente estudo, os resultados foram também satisfatórios, existindo uma experiência integrada e homogénea através dos diferentes canais, que se encontram sincronizados e partilham toda a informação necessária sobre o cliente. As devoluções de produtos adquiridos através dos canais digitais podem ser feitas em loja física, assim como também a recolha de encomendas efetuadas nas plataformas eletrónicas da empresa.

No que diz respeito aos métodos de pagamento disponibilizados, o panorama é muito semelhante nos três retalhistas. Todos suportam o pagamento com cartão de débito/crédito, uma circunstância normal dada a sua relevância no panorama do comércio eletrónico, conforme observam Deufel e Kemper (2018), que afirmam ser este o método de pagamento mais utilizado neste mercado. O *Mbway* é também suportado pelos três retalhistas, um dado importante tendo em conta a relevância deste serviço no mercado

português. Quanto ao Paypal, este é apenas suportado pelo Continente e pela Auchan, não sendo possível pagar por este meio no Mercadão, um dado interessante tendo em conta o facto de que o Mercadão é uma plataforma de venda totalmente digital, que, no entanto, se encontra atrasado em relação á concorrência que é composta por retalhistas cuja génese original é o retalho físico.

O Google Pay e o Apple Pay não são suportados por nenhum dos três retalhistas. Para poder tecer um comentário mais aprofundado e com fundamentação teórica sobre este dado, seria necessário ter acesso a publicações/ estatísticas que estudassem a adoção destes métodos de pagamento no mercado português.

Por fim, no que concerne às opções de entrega de encomendas feitas através dos canais digitais e respetivos custos e prazos associados, é possível concluir que, no que diz respeito à rapidez, o Mercadão é a plataforma que se encontra numa posição mais favorável, sendo possível receber uma encomenda a partir de 2 horas após a conclusão do processo.

As janelas de entrega oferecidas por esta plataforma são também as mais curtas, de apenas 30 minutos, o que proporciona uma maior comodidade ao cliente, que apenas tem de alocar 30 minutos do seu dia para rececionar a encomenda, ao passo que na concorrência estas janelas nunca são inferiores a 2 horas.

Conforme observa Miguel (2019), a velocidade da entrega é um fator essencial no comércio eletrónico, e constitui uma importante vantagem competitiva.

No que diz respeito às opções de entrega, a Auchan é a que disponibiliza um leque mais alargado aos seus clientes, com um total de 5 opções de entregas distintas. No entanto, no momento em que estas opções foram testadas, a opção de levantamento da encomenda nos pontos de recolha da transportadora dpd não se encontrava disponível, ao contrário daquilo que é anunciado pela empresa, reduzindo por isso o leque de opções de entrega para 4 modalidades.

Relativamente aos custos das entregas, estes são variáveis consoante a modalidade de entrega selecionada, a rapidez, o dia da semana escolhido, e o horário selecionado para o efeito. Apesar destas variações, os preços encontram-se, de uma forma geral, relativamente alinhados entre os três retalhistas. A exceção a este panorama é a entrega

ao domicílio por parte do Continente, que passou a oferecer horários de entrega com o custo de 99 cêntimos, um valor muito abaixo dos preços praticados no setor. Outro fator que se destaca é também a entrega ao domicílio por parte do Mercadão em compras de valor igual ou superior a 100 euros, que é gratuita.



## **5.1 Considerações finais**

Em suma, é possível concluir que o Continente e a Auchan encontram-se já num elevado grau de maturidade no que concerne à digitalização do seu modelo de negócio. O Continente disponibiliza um conjunto bastante promissor de tecnologias que poderão alterar profundamente a dinâmica e o papel que as lojas físicas possuem neste setor em Portugal, ao passo que a Auchan se encontra na vanguarda do mercado nacional no que diz respeito à multiplicidade de opções de entrega que oferece aos seus clientes. Adicionalmente, ambos possuem plataformas sólidas de comércio eletrónico, com um nível de integração tal como é desejado numa estratégia omnicanal.

Já no caso do Pingo Doce/ Mercadão, deveriam ser feitos esforços adicionais de forma a incrementar a integração de canais, assim como também para diversificar os leques de opções no que concerne à disponibilização de soluções tecnológicas para uso em loja física e também as opções de entrega. Seria imperativo o lançamento de uma aplicação móvel do Mercadão, assim como também a abolição do valor mínimo de compra, que se cifra nos 50 euros e que poderá constituir uma barreira à compra.

Seria também importante para os três retalhistas continuar a investir na melhoria de todas as suas plataformas e serviços disponibilizados aos seus clientes no âmbito do comércio eletrónico, começando, por exemplo, com um alargamento progressivo de determinadas soluções tecnológicas e opções de entrega que apenas se encontram disponíveis num número consideravelmente limitado de lojas, e por iniciar o suporte a novos métodos de pagamento para além dos suportados atualmente.

Por último, no âmbito desta dissertação, foi também publicado um artigo, cuja referência e resumo se encontram em anexo.

## **5.2 Limitações da Investigação**

A especificidade do objeto de estudo impõe obrigatoriamente um conjunto de limitações, nomeadamente ao nível do alcance e da aplicabilidade, visto abordar um setor com particularidades bastante intrínsecas, e por se tratar de um estudo apenas aplicado ao mercado português. Posto isto, as conclusões extraídas desta dissertação não deverão ser generalizadas, nomeadamente a mercados estrangeiros e a outros setores de atividade. No

entanto, tal como em todas as investigações que contenham uma componente qualitativa, os resultados e conclusões obtidos poderão indicar algumas tendências e práticas importantes neste setor.

### **5.3 Recomendações de Investigação futura**

No futuro, podem ser exploradas algumas vertentes que não foi possível apurar no presente estudo. De forma a proporcionar uma perspetiva ampla dos vários desafios à implementação de um canal de venda digital, foram incluídos na revisão de literatura conteúdos que serviram como enquadramento teórico para as questões às quais esta investigação procurou responder. Posto isto, podem ser estudados no futuro a forma como estas plataformas são desenvolvidas, os processos de logística e gestão de *stocks* e armazéns que tiveram de ser implementados em cada um dos retalhistas analisados neste estudo, assim como também a influência que as soluções tecnológicas aqui mencionadas tem no comportamento e perceção de valor por parte dos consumidores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Ailawadi, K. & Farris, P. (2017). Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of retailing*, 93(1), 120-135.
- Alexander, B. & Cano, M. (2020). Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>
- Alves, D. (2017) E-commerce: Um novo caminho para o método de pagamento.
- Anesbury, Z., Nenycz-Thiel, M., Dawes, J., & Kennedy, R. (2016). How do shoppers behave online? An observational study of online grocery shopping. *Journal of Consumer Behavior*, 15 (3), 261–270. <https://doi.org/10.1002/cb.1566>
- Apple (2021). Apple Pay. (Disponível em: <https://www.apple.com/apple-pay/>). Consultado em 13 de fevereiro de 2021.
- Auchan (2021). FAQs. (Disponível em: <https://www.auchan.pt/pt/faq/faq.html>). Consultado em 10 de maio de 2021.
- Auchan Retail Portugal (2021). Quem Somos? (Disponível em: <https://www.auchan-retail.pt/quem-somos/#a-nossa-historia>). Consultado em 27 de abril de 2021.
- Buy Bitcoin Worldwide (2021). Who accepts Bitcoin? 11 major companies. (Disponível em: <https://www.buybitcoinworldwide.com/who-accepts-bitcoin>). Consultado em 14 de fevereiro de 2021.
- Azevedo, S., Carvalho, H. & Machado, V. (2010). The influence of agile and resilient practices of supply chain performance: an innovative conceptual model proposal. *International Conference of Logistics*. Hamburg.
- Banerjee, M. (2014). Misalignment and its influence on integration quality in multichannel services. *Journal of Service Research*, 17, 4, 460-474.
- Bang, Y., Lee, D., Han, K., Hwang, M. & Anh, J. (2013). Channel capabilities, product characteristics, and the impacts of mobile channel introduction. *Journal of management information systems*, 30 (2) 101-126. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222300204>
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multicross and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Berman, B. (2019). Flatlined: Combating the death of retail stores. *Business Horizons*, 62, (1), 75-82. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.006>
- Bianchi, R., Cermak, M. & Dusek, O. (2016). More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience.
- Biscontini, T. (2020). Cryptocurrency. *Salem Press Encyclopedia of Science*.
- Blanchard, D. (2012). *Supply chain management: Best practices*. Wiley Best Practices. DOI:10.1002/9781119202912
- Bogdan, R. & Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.
- Bogea, F., Pereira, E. & Brito, Z. (2018). Determinants of social media adoption by Large companies. *Journal of technology management & innovation*, 13, (1), 11-17.
- Briggs, A. & Brooks, L. (2011). Electronic Payment Systems Development in a Developing Country: The Role of Institutional Arrangements. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 49 (3), 1-16. <https://doi.org/10.1002/j.1681-4835.2011.tb00347.x>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. & Rahman, M. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54, (4), 23-29.

- Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, implementation and practice* (4th edition). Prentice Hall.
- Chin, S. & Goh, Y. (2017). Consumer Purchase Intention Toward Online Grocery Shopping: View from Malaysia. *Global Business & Management Research* (4th edition), 9, 221- 238. <https://search.proquest.com/openview/f199fc0f657e71f5ec702145d641334a/1?pqorigsite=gscholar&cbl=696409>
- Chopra, S. (2016). How omni-channel can be the future of retailing. *Decision*, 43, (2), 135-144.
- Comissão Europeia (2021). Electronic Payment (Disponível em: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/business-portal/financing-your-business/electronic-payment\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/business-portal/financing-your-business/electronic-payment_en)). Consultado em 15 de fevereiro de 2021.
- Continente (2021). Ajuda. (Disponível em: [https://www.continente.pt/loja-online/ajuda/#idregisto\\_25](https://www.continente.pt/loja-online/ajuda/#idregisto_25)). Consultado em 15 de maio de 2021.
- Creswell, J. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Cummins, S., Peltier, W., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10 (1), 2-16.
- Daugherty, P., Bolumole, Y., & Grawe, S. (2018). The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49 (1), 4-32. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2018-0143>
- Deufel, P. & Kemper, J. (2018). Online Payment Method Selection: The Habitual Choice of Deferring Payment.
- Doherty, N. & Ellis-Chadwick, F. (2010). Internet retailing: the past, the present and the future. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12), 943-965. <https://doi.org/10.1108/09590551011086000>
- Dunne, P. & Lusch, R. (1999). *Retailing* (3rd edition). The Dryden Press.
- Effendi, F. & Alfina, I. (2014). Quality evaluation of airline's e-commerce website, a case study of AirAsia and Lion Air websites. 2014 International Conference on Advanced Computer Science and Information System, 125-128. <https://doi.org/10.1109/ICACISIS.2014.7065833>
- Emrich, O., Paul, M. & T. Rudolph (2015). Shopping benefits of multichannel assortment integration and the moderating role of retailer type. *Journal of Retailing*, 91, (2), 326-342.
- Foscht, T., Maloles, C., Swoboda, B. & Chia, S. (2010). Debit and credit card usage and satisfaction: Who uses which and why – evidence from Austria. *International Journal of Bank Marketing*, 28 (2), 150-165. <https://doi.org/10.1108/02652321011018332>
- Frasquet, M. & Miquel, J. (2017). Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45 (7/8), 859-873.
- Gall, M.D., Gall, J.P., Borg, W.R. (2007). *Educational research: An introduction* (8th ed.). Boston: Pearson.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 341-354.
- Ghazi Mirsaeed, S. & Ommati, E. (2017). Comparative Survey of MOOC Presented on Maktab Khaneh Website Based on Quadruple Indexes Focusing on the Field of Medicine. *Payavard*, 10 (5), 393-401.
- Google (2021). Google pay homepage. (Disponível em: <https://pay.google.com/about/>). Consultado em 12 de fevereiro de 2021.

- Goyal, S. & Giri, B. (2001). Recent trends in modeling of deteriorating inventory. *European Journal of Operational Research*, 134, (1), 1-16.
- Grewal, D. & Levy, M. (2009). Emerging issues in retailing research. *Journal of Retailing*, 85, (4), 522–526.
- Groznik, A. & Maslaric, M. (2010). Achieving competitive supply chain through business process re-engineering: A case from a developing country. *African Journal of Business Management*, 4, (2), 140-148.
- Gruschow, M. & Brettel, M. (2018). Managing Payment Transaction Costs at Multinational Online Retailers. *International Journal of Electronic Commerce*, 22, 125–157. <https://doi.org/10.1080/10864415.2018.1396127>
- Gupta, B. & Hooda, A. (2016). Retailing to E-tailing: Evolution to Revolution. *International Journal of Retailing and Marketing*. <http://doi.org/10.5281/zenodo.60760>
- Haijema, R. & Minner, S (2016). Stock-level dependent ordering of perishables: a comparison of hybrid base-stock and constant order policies. *International Journal of Production Economics*, 181, 215-225.
- Heinemann, G. (2019). *Handel mit Mehrwert*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M. & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. *Journal of Retailing*, 91, (2), 309-325
- Hoogveld, M. & Koster, J. (2016). Implementing Omnichannel Strategies. The Success Factor of Agile Processes. *Advances in Management & Applied Economics*, 6, (2), 25-38.
- Hox, J. & Boeijs, H. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*, 1, 593-599.
- Huang, Z. & Benyoucef, M. (2013). From e-commerce to social commerce: A close look at design features. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12 (4), 246-259. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2012.12.003>
- Huang, Y. & Yang, Z. (2018). Write or type? How a Paper versus a Digital Shopping List Influences the Way Consumers Plan and Shop. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (3), 396-409.
- Hübner, A., Kuhn, H. & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omnichannel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44, (3), 228-247.
- Instituto Nacional de Estatística (2019). *Estatísticas do Comércio 2018*. (Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=358631574&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358631574&PUBLICACOESmodo=2) ). Consultado em 23 de abril de 2020.
- Jerónimo Martins (2021). 2020 in Review. (Disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/pr/2021/EN/2020-ResultsPresentation.pdf>). Consultado em 12 de abril de 2021.
- Karim, M., Haque, A., Ulfy, M., Hossain, M. & Anis, Z. (2020). Factors Influencing the use of E-wallet as a Payment Method among Malaysian Young Adults. *Journal of International Business and Management*, 3 (2), 1-12. <https://doi.org/10.37227/jibm-2020-2-21>
- Keeves, J. (1997). *Educational research, methodology, and measurement: an international handbook*. Pergamon.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing management (14th edition)*. Pearson Education. Limited.
- Levy, M., & Weitz, B. (2001). *Retailing Management*. McGrawHill.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*. Editora Actual.

- Kouki, C., Babai, M. & Minner, S. (2018). On the benefit of dual-sourcing in managing perishable inventory. *International Journal of Production Economics*, 204 (2018), pp. 1-17.
- Kumar, S. (2008). A study of the supermarket industry and its growing logistics capacities. *International Journal of Retail and Distribution Management* 5, (1), 15–21. <https://doi.org/10.1108/09590550810859150>
- Lans, W. & van der Voordt, DJM. (2002). Descriptive research. *Ways to study and research urban, architectural and technical design*, 53-60. DUP Science.
- Levy, M. & Weitz, B. (2009). *Retailing Management* (7th Edition). McGraw-Hill.
- Li, Y., Lee, S. & Kong, M. (2019). The Industrial impact and competitive advantage of China's ICT industry. *Service Business*, 13 (1), 101-127. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0368-7>
- Lin, H. (2012). The effect of multichannel service quality on mobile customer loyalty in an online-and-mobile retail context. *Service Industries Journal*, 32, (11), 1865–1882.
- Lipsman, A. (2019). *Global e-commerce 2019*.
- Liu, Y., Foscht, T., Eisingerich, B., & Tsai, T. (2018). Strategic management of product and brand extensions: Extending corporate brands in B2B vs B2C markets. *Industrial Marketing Management*, 71, 147-159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.016>
- Lorente, J., Gabor, A. & Cueto, E. (2020). Omnichannel logistics network design with integrated customer preference for deliveries and returns. *Computers & Industrial Engineering*, 144, 106433. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106433>
- Lu, D. (2014). *Fundamentals of Supply Chain Management*. Bookbon.com.
- Lu, L. & Reardon, T. (2018). An Economic Model of the Evolution of food retail and supply chains from traditional shops to supermarkets to e-commerce. *American Journal of Agricultural Economics*, 100, (5), 1320-1335.
- Marchet, G., Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M. & Tappia, E. (2018). Business logistics models in omni-channel: A classification framework and empirical analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48, (4), 439-464.
- Markttest (2019). 1,4 milhões de Portugueses utilizam MB Way. (Disponível em: <https://www.markttest.com/wap/a/n/id~24cc.aspx>). Consultado em 17 de fevereiro de 2021.
- MB Way (2021). Homepage. (Disponível em: <https://www.mbway.pt>). Consultado em 16 de fevereiro de 2021
- McCole, P. & Ramsey, E. (2005). A profile of adopters and non-adopters of eCommerce in SME professional service firms. *Australasian Marketing Journal*, 13 (1), 36-48. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(05\)70066-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(05)70066-5)
- Melsted, L. (2015). Retailers turn to omnichannel strategies to remain competitive.
- Mercadão (2021). FAQs. (Disponível em: <https://mercadao.pt/questoes-frequentes>). Consultado em 17 de maio de 2021
- Mercadona (2020). *Memoria anual 2019*. (Disponível em: <https://www.mercadona.pt/pt/o-que-e-a-mercadona/sala-imprensa/relatorios-anuais> ). Consultado em 24 de abril de 2020.
- Merchant Savvy (2020). *Amazing Stats Demonstrating the Unstoppable Rise of Mobile Payments Globally*. (Disponível em: <https://www.merchantsavvy.co.uk/mobile-payment-stats-trends/>). Consultado em 12 de fevereiro de 2020.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons.

- Miao, M & Javakar, K. (2016), Mobile Payments in Japan, South Korea and China: cross-border convergence or divergence of business models? *Telecommunications Policy*, 40 (2-3), 182-196. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2015.11.011>
- Miguel, P. (2019). Como adaptar as operações para o comércio eletrónico. *GV- executivo*, 18 (6), 41-44.
- Müller-Lankenau, C., Wehmeyer, K. & Klein, S. (2006). Multi-channel strategies: Capturing and exploring diversity in the European retail grocery industry. *International Journal of Electronic Commerce*, 10, (2), 85–122.
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. *Language Teaching Research*, 19(2), 129-132. doi:10.1177/1362168815572747
- Neslin, S., Dhruv, G., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J. & Verhoef, P. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Management. *Journal of Service Research*, 9, (2), 95–112.
- Nielsen (2010). (R)evolução do retalho português. Nielsen.
- OECD (2006). Online payment systems for e-commerce. *OECD Digital Economy Papers*, 17.
- Oliveira, T., Alinho, M., Rita, P., & Dhillon, G. (2017). Modelling and testing consumer trust dimensions in e-commerce. *Computers in Human Behavior*, 71, 153–164. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.050>
- Panda, T. & Mohanty, P. (2012). Supply Chain Management Practices and Scope for Bullwhip Effect in Indian Dry Grocery Business. *The IUP Journal of Suplly Chain Management*, 9, (3), 63-85
- Pantano, E. & Priporas, C. (2016). The Effect of mobile retailing on consumers purchasing experiences: A dynamic perspective. *Computers in Human Behaviour*, 71, 548-555. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.071>
- Park, J., Dayarian, I. & Montreuil, B. (2020). Showcasing optimization in omnichannel retailing . *European Journal of Operation research*. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.03.081>
- Patton, M. (1985). *Quality in qualitative research: Methodological principles and recent developments*. American Educational Research Association.
- Paypal (2021). How paypal Works. ( Disponível em: <https://www.paypal.com/us/webapps/mpp/how-paypal-works>). Consultado em 16 de fevereiro de 2021.
- Pingo Doce (2021). Sobre Nós. (Disponível em: <https://www.pingodoce.pt/sobre-nos/>). Consultado a 11 de abril de 2021.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.
- Ramamurthy, M., Abushek, D., Logesh, B. & Prasad, S. (2019). Design of Optimized E-commerce Website using Web Assembly. *Indian Journal of Science and Technology*, 12 (9), 1-5. <https://dx.doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i9/141996>
- Reinartz, W., Wiegand, N. & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36 (3), 350-366. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>
- Ribeiro, A. (2015). Criação e atualização de aplicações para área de retalho por MDA. [Tese de mestrado – Instituto Superior de Engenharia do Porto] Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/8010>
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.

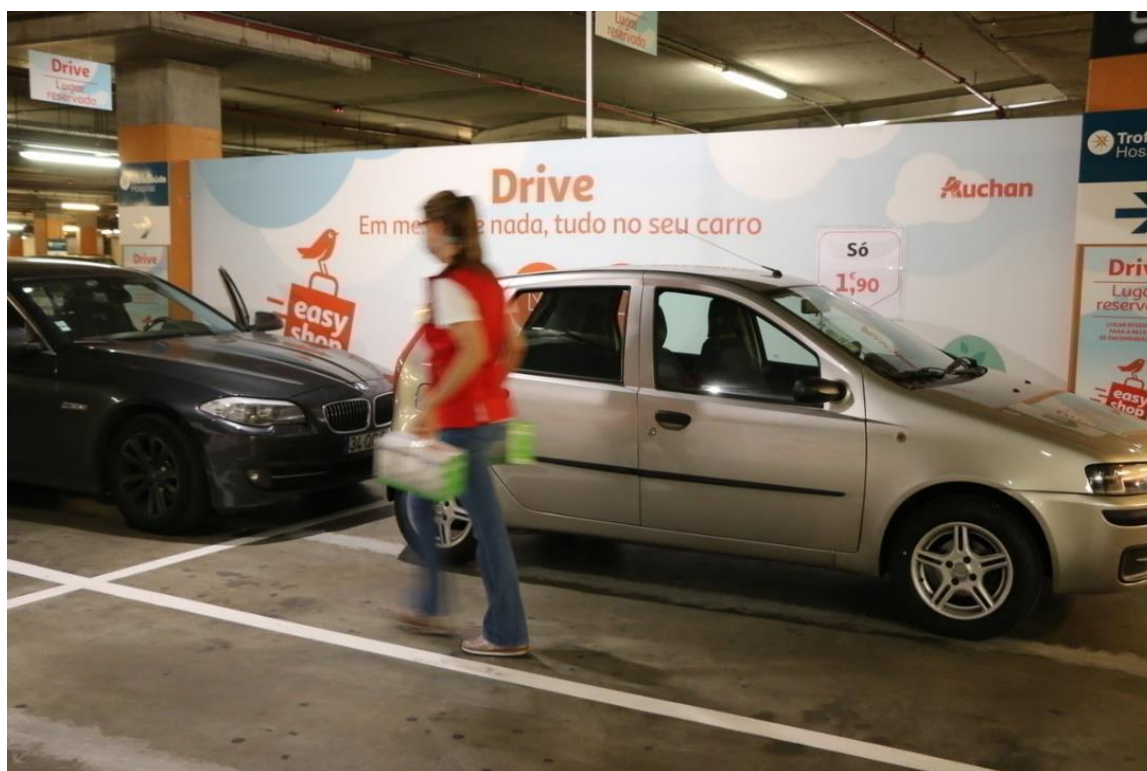
- Savastano, M., Barnabei, R., & Ricotta, F. (2016). Going Online While Purchasing Offline: an Explorative Analysis of Omnichannel Shopping Behaviour in Retail Settings. *International Marketing Trends Conference*.
- Schramm-Klein, H., Wagner, G., Steinmann, S. & Morschett, D. (2011). Crosschannel integration—Is it valued by customers? *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21, (5), 501–511.
- Schwab, K. (2017). *A Quarta Revolução Industrial*. Levoir.
- Seck, A. (2013). The issue of multichannel integration, a key challenge for service firms in a context of multichannel services distribution. *International Business Research*, 6, (2), 160–167.
- Seck, A. & Philippe, J. (2013). Service encounter in multichannel distribution context: virtual and face-to-face interactions and consumer satisfaction. *Service Industries Journal*, 33, (6) 565–579.
- SIBS (2021). Multibanco. (Disponível em: <https://www.sibs.com/marcas/multibanco/>). Consultado em 12 de fevereiro de 2021.
- SIBS (2016). *SIBS Market Report: Comércio Digital 2016*.
- Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. SAGE.
- Sonae MC (2017). Introduction to Sonae MC. (Disponível em: <https://web3.cmvm.pt/sdi/emitentes/docs/FR69547.pdf>). Consultado em 24 de abril de 2020.
- Sonae MC (2021). Kit do Investidor – Resultados anuais 2020. (Disponível em: <https://sonaemc.com/informacao-financeira/>). Consultado em 12 de abril de 2021.
- Srivastava, S., Chaudhuri, A. & Srivastava, R. (2015). Propagation of risks and their impact performance in fresh food retail. *International Journal of Logistics Management*, 26, (3), 568-602.
- Starman, A. (2013). The case study as a type of qualitative research. *Journal of Contemporary Educational studies*. 1, 28-43.
- Statista (2019). Most popular online stores in Portugal in 2018, by e-commerce net sales (in million U.S. dollars). (Disponível em: <https://www.statista.com/forecasts/988481/top-online-stores-portugal-ecommercedb>). Consultado em 6 de maio de 2021.
- Statista (2021). Top online stores in the United States in 2019, by e-commerce net sales (in million U.S. dollars). (Disponível em: <https://www.statista.com/forecasts/646030/united-states-top-online-stores-united-states-ecommercedb>). Consultado em 6 de maio de 2021.
- Stevens, J. (1989). Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 19 (8), 3-8.
- Tellis, W. M. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1-19.
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J., Liang, T.-P., & C. Turban, D. (2018). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective* (9th edition.). Springer International Publishing.
- Venkatesan, R., Kumar, V. & Ravishanker, N. (2007). Multichannel shopping: causes and consequences. *Journal of Marketing*, 71, (4), 114–132.
- Verhoef, P., Kannan, P. & Inman, J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91, (2), 174-181.
- Vieira, S. (2019). Fatores que influenciam a intenção de compra de online groceries em Portugal: O Caso dos hipermercados portugueses online 2019. [Tese de Mestrado – Instituto Superior

de Contabilidade e Administração de Coimbra] Repositórios Científicos de Acesso Aberto em Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/29427>

- Wakolbinger, L. & Stummer, C. (2013). Multi-channel management: An exploratory study of current practices. *International Journal of Services, Economics and Management*, 5, (1–2), 112-124.
- Weiland, D. (2016). Omnichannel as a new challenge for logistics introduction. *Torun Business Review*, 15, (4), 69-78. <https://doi.org/10.19197/tbr.v15i4.57>
- World Bank (2016). Innovation in Electronic Payment adoption: The case of small retailers. World bank publications.
- Yan, R. (2008). Pricing strategy for companies with mixed online and traditional retailing distribution markets. *Journal of Product and Brand Management*, 17, (1), 48–56.
- Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods (2nd edition.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (2005). Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Bookman.
- Zhao, Z. & Blangué, C. (2015). Designing branded mobile apps: Fundamentals and recommendations. *Business Horizons*, 58(3), 305-315. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.01.004>
- Zhang, J., Farris, P., Kushwaha, T., Irvin, J. Steenburgh, T. & Weitz, B. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24, (2), 168–180.
- Zheng, K., Zhang, Z. & Song, B. (2020). E-commerce logistics in big-data context: A case analysis of JD.COM. *Industrial Marketing Management*, 86, 154-162. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.009>



## Anexo I – Recolha *drive* num supermercado Auchan



## Anexo II – Página do catálogo do Continente online.

O que procura?

Mercearia Molhos, Te...

Margarida Cravinho	Margarida Orégãos
€2,19	<b>DESCONTO DIRETO</b> €0,66
Margarida Ervas de Provence	Margarida Orégãos
<b>DESCONTO DIRETO</b> €0,74	<b>DESCONTO DIRETO</b> €1,11
Margarida Coentros	Margarida Louro
<b>DESCONTO DIRETO</b> €1,26	<b>DESCONTO DIRETO</b> €0,96

**DESCONTO DIRETO** 1.06 €  
0.00 € **€5,30**

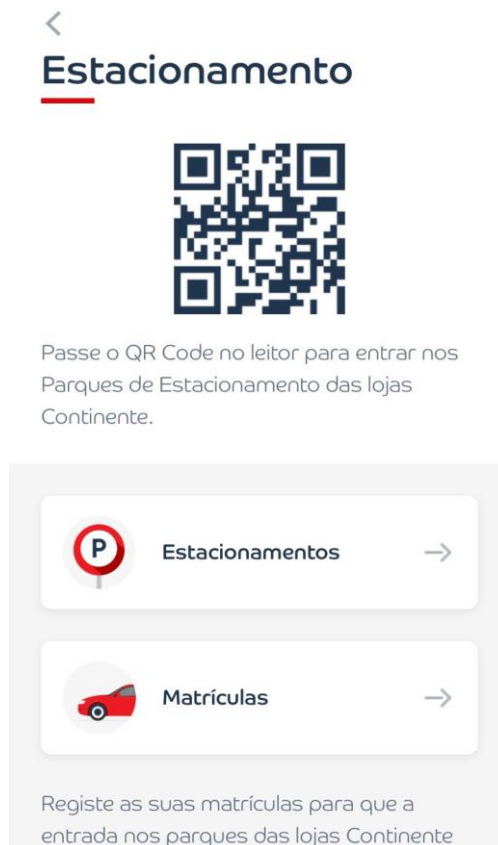
## Anexo III – Homepage da aplicação cartão continente.



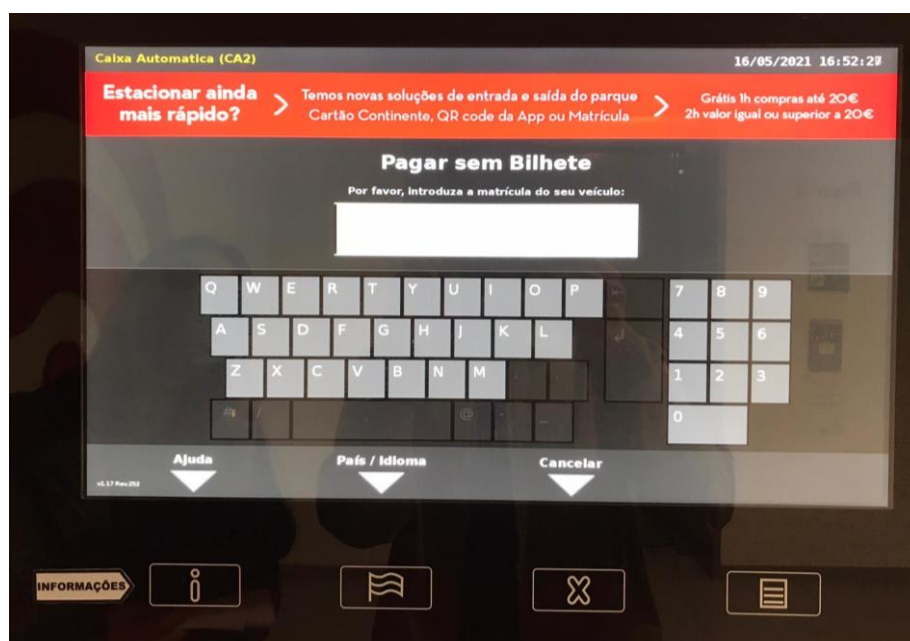
## Anexo IV – Utilização do cartão continente em loja através da aplicação.



## Anexo V – *Homepage* da funcionalidade de estacionamento na aplicação Cartão Continente.



## Anexo VI – Painel eletrónico no qual a matrícula deverá ser inserida.



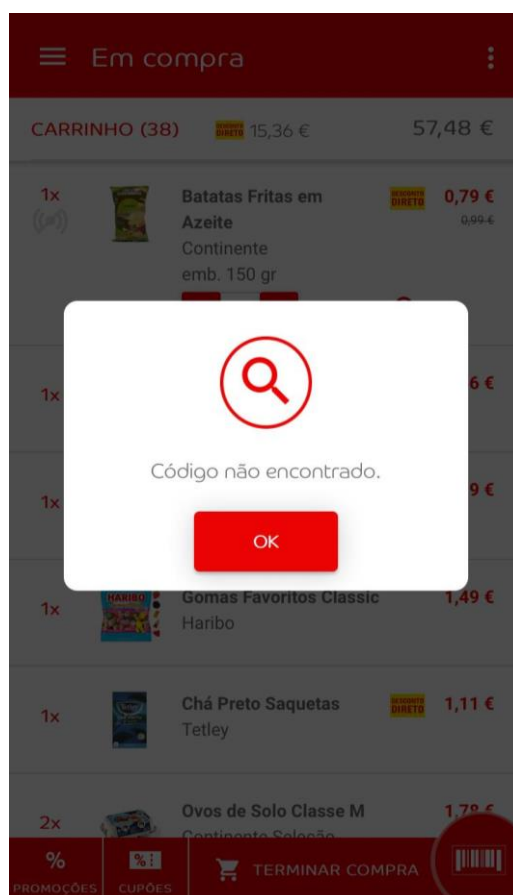
## Anexo VII – Código Contidente Siga na secção dos frescos.



Anexo VIII – Código de um artigo da secção de frescos que deverá ser inserido na aplicação.



## Anexo IX – Impossibilidade de introduzir código na aplicação.



## Anexo X – Pagamento na aplicação Continente Siga.

← Pagamento na App

**SALDO**

	Cartão Continente	0 €
---	-------------------	-----

**CONTINENTE PAY**

	Cartão débito **** 	65,37 €
---	---	---------

[Gerir cartões de pagamento](#)

---

**TOTAL DA COMPRA**      **65,37 €**

**Autorizar Pagamento**

Voltar

## Anexo XI – Conclusão da compra na aplicação Continente Siga.

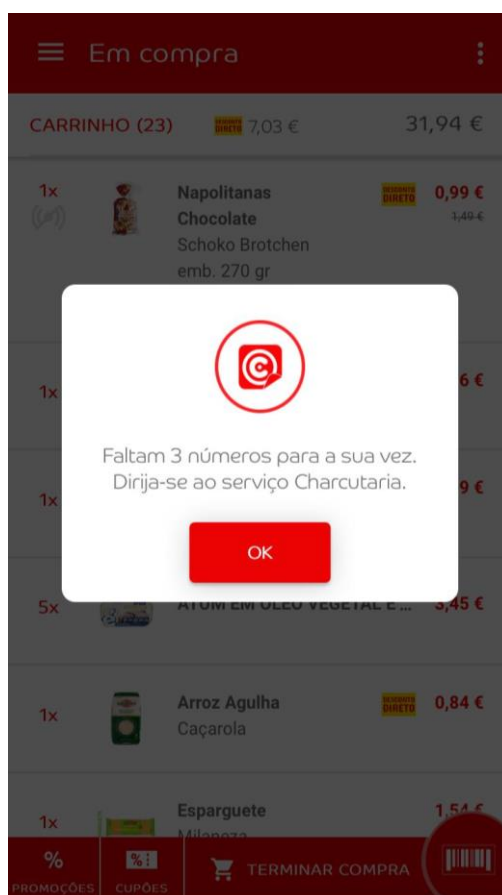


## Anexo XII – Painel de senhas no serviço Tira-Vez.

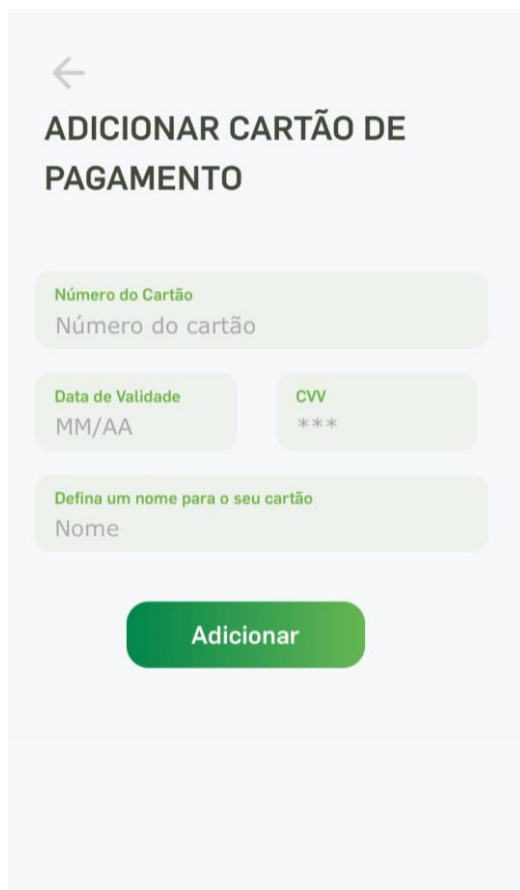
← Tira-Vez	
Para tirar uma senha, escolha o serviço onde deseja ser atendido	
Charcutaria	<b>80</b> <b>75</b> SUA VEZ ATUAL
Padaria	<b>02</b> ATUAL
Peixaria	<b>26</b> ATUAL
Talho	<b>78</b> <b>72</b> SUA VEZ ATUAL

Modelo Mozelos

## Anexo XIII – Notificação do serviço Tira-vez.



## Anexo XIV – Adição de método de pagamento da aplicação Continente Plug & Charge.



The screenshot shows a mobile application interface for adding a payment card. At the top left, there is a back arrow icon. The main heading is "ADICIONAR CARTÃO DE PAGAMENTO". Below this, there are three input fields: "Número do Cartão" (Card Number), "Data de Validade" (Expiration Date) in MM/AA format, and "CVV" (Security Code) in \*\*\* format. A fourth field is labeled "Defina um nome para o seu cartão" (Define a name for your card) with a placeholder "Nome". At the bottom, there is a green button labeled "Adicionar" (Add).

**Anexo XV – Homepage da aplicação Continte Plug & Charge.**



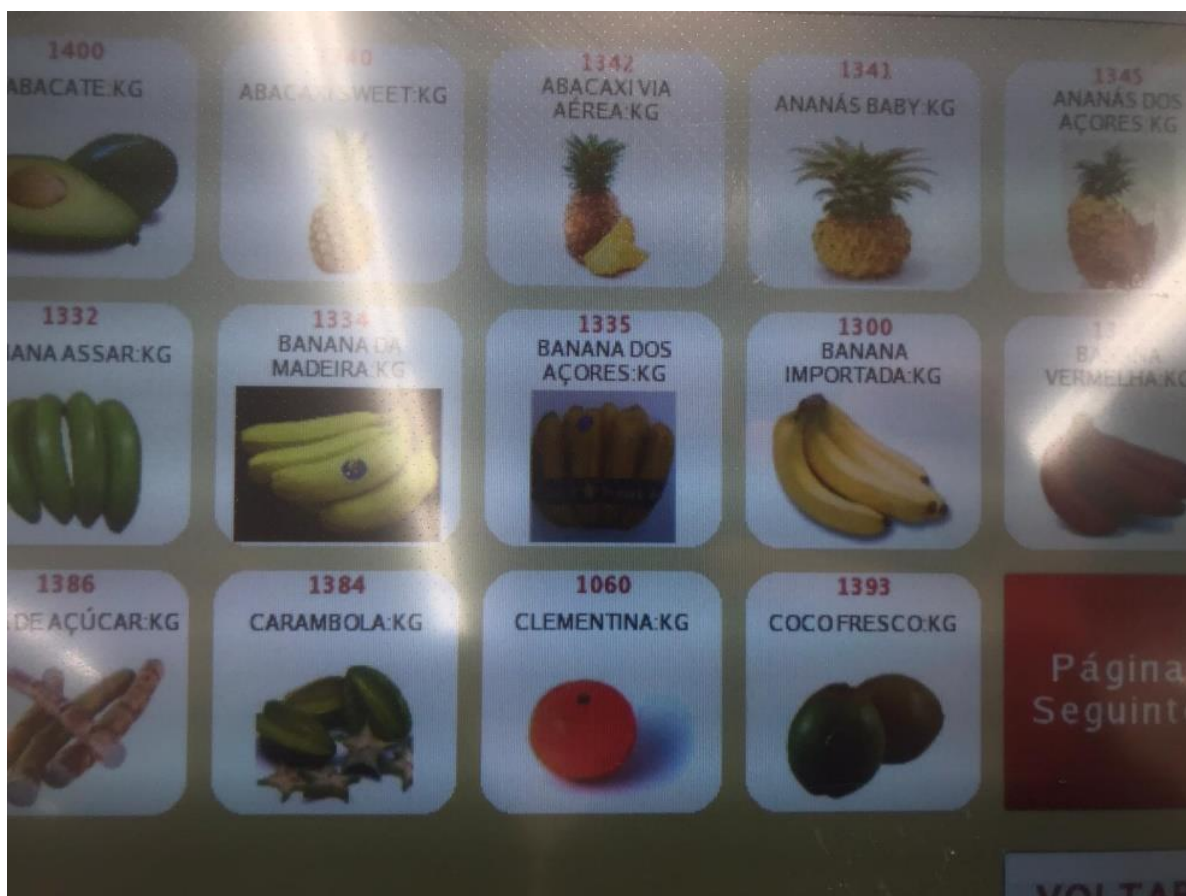
## Anexo XVI – Homepage da aplicação Auchan.



**Anexo XVII – Código QR na entrada da loja Auchan Mar Shopping.**



**Anexo XVIII – Seleção do produto pretendido na balança.**



**Anexo XIX – Sinalização da caixa *Scan Expresso*.**



## Anexo XX – Caixa Scan Expresso.



## Anexo XXI – Finalização do processo de compra.



## Anexo XXII – Link do código QR.



## Anexo XXIII – Histórico de transações do cartão poupa mais na aplicação Pingo Doce *Express*.



pingo doce <i>express</i>		
Histórico de compras		
	ESPINHO 2021-05-15, 19:02	5.39€ >
	ESPINHO 2021-05-13, 18:05	3.20€ >
	ESPINHO 2021-04-23, 10:53	6.34€ >
	GRIJÓ-LUGAR BARRANC... 2021-04-20, 18:46	54.91€ >
	LORDELO 2020-12-09, 13:17	8.99€ >
	P. DE VARZIM - HIPER 2020-10-31, 19:00	3.99€ >
	GRIJÓ-LUGAR BARRANCAS 2020-09-18, 19:51	8.99€ >
	LORDELO	6.04€ >

**Anexo XXIV – *Check-in* da funcionalidade de compra através do *scan* dos produtos com o *smartphone*.**



## **Anexo XXV – Artigo Escola de Verão CEOS.PP**

Lapa, T., Azevedo, A. & Pinto, A. (2020). Os retalhistas alimentares online em Portugal. *Transformação Digital, Dimensões Organizacionais e Societais: Cadernos de Investigação da Escola de Verão do CEOS.PP*, 1, 85-92.

### **Resumo**

Nos últimos anos, os avanços das tecnologias de informação causaram um impacto significativo na forma como compramos e interagimos com as marcas. Com o nascimento da internet, e posteriormente, com o aparecimento dos *smartphones*, várias áreas de negócio começaram a estender a sua área de influência às novas plataformas digitais com o intuito de alargarem os seus canais de venda, apelar a um novo conjunto de consumidores, e, de uma forma geral, adaptarem-se á transformação digital em curso. O mercado retalhista alimentar em Portugal não foi exceção, com uma significativa porção deste setor a lançar websites de comércio eletrónico e aplicações móveis.

O mercado Português é consideravelmente competitivo, com a presença de inúmeras marcas nacionais e internacionais que detêm redes extensas de super e hipermercados espalhados por todo o país. Este tipo particular de retalho encontra-se, no entanto, ainda atrasado quando comparado com outros setores, nomeadamente os setores da moda e aparelhos eletrónicos. Este fenómeno acontece devido às características intrínsecas do setor do retalho alimentar, que constituem um desafio na implementação de plataformas de comércio eletrónico totalmente funcionais e eficientes, sendo necessária uma estratégia que tenha em conta a perecibilidade dos produtos, o grande volume das encomendas e a alta frequência de compra.

O presente artigo pretende demonstrar esta tendência através de uma breve análise ao Mercado Português, assim como também identificar e explicar alguns dos processos necessários para a migração deste setor para plataformas de comércio eletrónico. Por último, concluiu-se que dos 9 grandes retalhistas presentes em território nacional, 5 possuem plataformas de comércio eletrónico, sendo que, desses 5, apenas dois possuem plataformas de comércio eletrónico nas respetivas aplicações móveis. Adicionalmente, foram identificadas as áreas chave a estudar no âmbito dos processos de migração para o comércio eletrónico.

Palavras-chave: Comércio eletrónico; Retalho; Retalhistas alimentares online; Retalho alimentar em Portugal; Migração para plataformas de comércio eletrónico; implementação de plataformas de comércio eletrónico.