



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Mestrado em Marketing

**A IMPORTÂNCIA DE UM COMÉRCIO OMNICAL.
O IMPACTO DE UMA ESTRATÉGIA “*BUY ONLINE AND
PICK UP IN-STORE*” (*BOPS*) NO RETALHO.**

O CASO DE ESTUDO DECATHLON

VANESSA ALEXANDRA ROCHA

Dissertação apresentada no Instituto Superior
de Gestão para obtenção do Grau de Mestre
em Marketing.

Orientadora: Professora Doutora Paula
Lopes

LISBOA

2021

RESUMO

O comércio a retalho tem vindo a alterar-se ao longo dos anos em resposta às constantes mudanças no mercado e à crescente inovação tecnológica. A abordagem omnicanal surge como um modelo de integração dos canais *online* e *offline*, que vem dar resposta a estas mudanças e à alteração de comportamentos impulsionada pelo novo consumidor digital: a geração dos *millennials*. No entanto, com o surgimento da pandemia COVID-19 em larga escala, nos últimos dois anos, o retalho teve de adaptar as suas estratégias comerciais e enquadrar-se rapidamente numa nova realidade, surgindo a necessidade de acelerar o digital, o que deu origem ao forte crescimento do comércio *online*. A estratégia *BOPS*, por sua vez, surge como uma forma de aumentar a disponibilidade de produto e o cliente poder comprar *online* e levantar na loja física, podendo usufruir de tempos de entrega mais reduzidos.

A presente investigação teve como objetivos investigar o processo de compra *online* no retalho de desporto e compreender a importância do *Click and Collect* no processo de compra através da loja *online*.

Tendo em conta os objetivos, foi utilizado o estudo de caso da Decathlon e adotada uma metodologia qualitativa com recurso à entrevista e à observação de participante. As entrevistas foram realizadas via e-mail.

Os resultados obtidos concluíram que a loja *online* no retalho de desporto não funciona sem as lojas físicas; a estratégia *Click and Collect* da Decathlon é importante para o cliente *online*; e que a estratégia *BOPS* amplia as vendas na loja física.

PALAVRAS-CHAVE: *Retalho, Omnicanal, BOPS, Online, Offline*

ABSTRACT

The retail commerce has been changing over the years in response to the constant changes in the commerce and due to technological innovations. The omnichannel approach comes as a model of integration of online and offline channels, it gives solutions to those changes and to the comportamental shift boosted by the new digital consumer: the millennials generation. However, with the emergence of the COVID-19 pandemic in big scale, the past two years, the retail had to adapt its commercial strategies and adjust rapidly to this new reality, bringing the necessity to speed up the digital, that resulted in the strong growth of the digital commerce. The BOPS strategy comes as a way of enlarging the product availability and allows the client to buy online and pick up the order at the physical store reducing the delivery time.

The investigation at hand had as aim the exploration of the process of online shopping at sport retail and also to understand the importance of the Click and Collect in the process of buy through the online shop.

Taking into account this aims it was used the study of case of Decathlon and applied a qualitative methodology using resources as interviews and the observation of participant. The interviews were made through e-mail.

The results obtained conclude that the online store at sport retail doesn't work without the physical store; the strategy Click and Collect of Decathlon is important for the online client and that the BOPS strategy expand physical store's sales.

KEY WORDS: *Retail, Omnichannel, BOPS, Online, Offline*

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação de mestrado foi possível pelo apoio incondicional e o incentivo de várias pessoas que nunca me deixaram desistir, e às quais estarei eternamente grata.

Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Paula Lopes, pelo entusiasmo, disponibilidade, paciência e sentido prático com que sempre me orientou. Muito obrigada por ter acreditado em mim e pelas palavras de incentivo para eu concluir o meu mestrado.

Quero, também, agradecer aos meus chefes pela total disponibilidade, orientações e apoio constante, bem como, a todos os meus colegas da Decathlon, que contribuíram para o enriquecimento e desenvolvimento desta dissertação pelo seu sentido de entreajuda e companheirismo.

Às minhas amigas, Catarina Ladeiro, Daniela Pereira, Joana Estêvão e Patrícia Ramos, e a todos os meus amigos que me apoiaram durante esta fase, pelo interesse e palavras de força, companheirismo e apoio incondicional em certos momentos difíceis, muito obrigada.

Por último, quero agradecer à minha família por acreditarem nas minhas capacidades e me verem como um exemplo, incentivando-me a terminar esta fase da minha vida com sucesso. Um especial obrigado à minha avó e à minha mãe pelo apoio incondicional que me deram.

DEDICATÓRIA

*“A persistência é o caminho do êxito”
– Charles Chaplin*

Dedico esta dissertação a duas mulheres que para mim são uma referência pelo seu sentido de luta e persistência: a minha avó e a minha mãe.

ABREVIATURAS

B2C – Business-to-consumer

B2B – Business-to-business

BOPS – Buy online and pick up in-store

CAR – Centro de aprovisionamento regional

CAC – Centro de aprovisionamento continental

RFID – Radio Frequency Identification

ROPIS – Reserve online and pick up in-store

ÍNDICE GERAL

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS.....	III
DEDICATÓRIA.....	IV
ABREVIATURAS.....	V
ÍNDICE GERAL	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
INTRODUÇÃO	1
1.1. TEMÁTICA.....	1
1.2. OBJETIVOS	1
1.3. HIPÓTESES	1
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	2
CAPÍTULO 1. COMÉRCIO A RETALHO	3
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	3
1.2. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	4
1.3. O IMPACTO DA COVID-19 NO COMÉRCIO A RETALHO, EM PORTUGAL	5
CAPÍTULO 2. CANAL DE COMPRA.....	13
2.1. CONCEITO	13
2.2. TIPOS DE CANAIS DE COMPRA: <i>OFFLINE</i> VS. <i>ONLINE</i>	13
2.3. A ABORDAGEM OMNISCANAL E A NOVA ERA DIGITAL	17
2.3.1. DIFERENCIAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS OMNISCANAL VERSUS MULTISCANAL VERSUS CROSSCANAL	18
CAPÍTULO 3. NOVO CONSUMIDOR DIGITAL	20
3.1. OS ‘ <i>MILLENNIALS</i> ’	20
CAPÍTULO 4. A ESTRATÉGIA <i>BOPS</i>	24

4.1. <i>CLICK AND COLLECT: UM NOVO CONCEITO</i>	24
4.2. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA <i>BOPS: BUY ONLINE AND PICK UP IN-STORE</i> ...	24
4.2.1. UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA <i>RFID</i>	25
CAPÍTULO 5. DECATHLON: O CASO DE ESTUDO	28
5.1. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO	28
5.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES	31
5.3. DISTRIBUIÇÃO	33
5.3.1. MARCAS PAIXÃO DA DECATHLON	33
5.3.2. CARATERIZAÇÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO.....	34
5.3.3. GESTÃO DE STOCK E <i>RFID</i>	35
CAPÍTULO 6. METODOLOGIA	36
6.1. ESTRATÉGIA DA INVESTIGAÇÃO	36
6.2. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA	37
6.3. GUIÃO DA ENTREVISTA	39
6.4. RECOLHA DE DADOS	40
CAPÍTULO 7. ANÁLISE DE RESULTADOS	41
7.1. RESULTADOS OBTIDOS	41
7.1.1. O PROCESSO DE COMPRA <i>ONLINE</i> NO RETALHO DO DESPORTO	41
7.1.1.1. DESAFIOS DE UM COMÉRCIO OMNISCANAL.....	49
7.1.2. A IMPORTÂNCIA DO <i>CLICK AND COLLECT</i> NO PROCESSO DE COMPRA NA LOJA <i>ONLINE</i>	52
7.1.2.1. DESAFIOS DO <i>CLICK AND COLLECT</i>	55
7.1.2.2. MEDIDAS SUSTENTÁVEIS DO <i>CLICK AND COLLECT</i>	56
CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
1.1. CONCLUSÃO	62
1.2. LIMITAÇÕES	63
REFERÊNCIAS	64
ANEXOS	71

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Fatores valorizados pelo cliente no canal offline	14
Tabela 2. Fatores valorizados pelo cliente no canal offline	15
Tabela 3. Fatores a considerar pela empresa para uma integração de canais onlife	16
Tabela 4. Qualidades das marcas destacadas pelos Millennials.....	22
Tabela 5. Os valores da Decathlon.....	32
Tabela 6. Guião da entrevista.....	39
Tabela 7. Desafios do Click and Collect para o cliente e para a empresa.....	56
Tabela 8. Balanço Decathlon Portugal nos últimos três anos (em valor)	61
Tabela 9. Respostas da entrevista realizada ao entrevistado 1 (E1).....	71
Tabela 10. Respostas da entrevista realizada ao entrevistado 2 (E2).....	73
Tabela 11. Respostas da entrevista realizada ao entrevistado 3 (E3).....	75
Tabela 12. Respostas da entrevista realizada ao entrevistado 4 (E4).....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura do Mercado de Retalho	3
Figura 2. Circuito de distribuição de um nível.....	4
Figura 3. Circuito de distribuição de dois níveis.....	5
Figura 4. Circuito de distribuição de três níveis.....	5
Figura 5. Percentagem de Indivíduos que fazem compras online.....	7
Figura 6. Impacto da pandemia COVID-19 no comportamento do consumidor online.....	8
Figura 7. Situação por setores de atividade na primeira quinzena de fevereiro de 2021 (em percentagem, do total de empresas)	9
Figura 8. Volume de Negócios no Comércio a Retalho.....	10
Figura 9. Percentagem do emprego nos setores mais afetados pela pandemia COVID-19.....	11
Figura 10. Efeitos no emprego provocados pela pandemia COVID-19	12
Figura 11. Exemplo do processo de compra do consumidor numa abordagem omnicanal.....	19
Figura 12. O sistema RFID	26
Figura 13. Composição etiqueta RFID.....	27
Figura 14. Alguns dos fundadores Decathlon: Didier, Stéphane, Hervé, Benoit, Stanislas e Michel Leclercq. Nicholas não está na foto.	29
Figura 15. Primeira loja Decathlon, em Englos (França).....	29
Figura 16. A Decathlon no Mundo.....	31
Figura 17. Cadeia de Abastecimento da Decathlon Portugal.....	34
Figura 18. Kiosks para realização de compras online na loja física, da Decathlon	42
Figura 19. Simulação de utilização do chat reativo disponível no site Decathlon.....	45
Figura 20. Realização de compras online através do site Decathlon	48
Figura 21. Realização de compras online através da app Decathlon	49
Figura 22. Comunicação em modelos de exposição da gama disponível online	51
Figura 23. Receção de uma loja física.....	54
Figura 24. Encomenda online embalada em saco reutilizável	58
Figura 25. Encomenda online embalada em caixa reutilizável e reciclável.....	59

INTRODUÇÃO

1.1. TEMÁTICA

O tema abordado neste projeto de investigação, que servirá como base para o desenvolvimento da dissertação, será “A importância de um comércio omnicanal” com o intuito de compreender porque é que é tão importante as empresas estarem presentes em diversos canais e que estes estejam intrinsecamente ligados entre si.

A problemática a tratar será ‘O impacto de uma estratégia “*buy online and pick up in-store (BOPS)*” no retalho’ com o intuito de compreender que impacto tem a possibilidade de um cliente comprar *online* um artigo e poder levá-lo na loja, aplicado ao retalho.

Apesar desta temática ser bastante atual, ainda está pouco explorada. A autora desta dissertação trabalha na empresa utilizada como caso de estudo, razão esta que motivou o desenvolvimento desta investigação.

1.2. OBJETIVOS

Este estudo tem dois objetivos: investigar o processo de compra *online* no retalho de desporto e compreender a importância do *Click and Collect* no processo de compra através da loja online.

1.3. HIPÓTESES

Através dos objetivos definidos queremos testar as seguintes hipóteses:

- **H1:** A loja *online* no retalho de desporto (caso Decathlon), funciona sem as lojas físicas.
- **H2:** A estratégia *Click and Collect* da Decathlon é importante para o cliente online.
- **H3:** A estratégia *BOPS* amplia as vendas na loja física.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação pode ser dividida em partes: introdução; revisão da literatura; metodologia; análise de resultados; e considerações finais.

A “Introdução” contextualiza esta investigação, apresentando a temática do estudo, os seus objetivos e hipóteses que se pretende testar.

Através da revisão da literatura é possível compreender os conceitos em estudo e obter um enquadramento teórico da problemática, através dos capítulos 1, 2, 3 e 4.

No quinto capítulo – Decathlon: o caso de estudo – é feito um enquadramento da empresa utilizada como estudo de caso para esta investigação.

Já no sexto capítulo – Metodologia – são explicados os procedimentos e métodos de pesquisa utilizados. Procede-se para o sétimo capítulo a análise dos resultados obtidos através da metodologia aplicada.

Por fim, são apresentadas as considerações finais através das conclusões e limitações do presente estudo.

No fim, temos ainda as referências bibliográficas utilizadas e os anexos, onde é possível consultar as entrevistas realizadas.

CAPÍTULO 1. COMÉRCIO A RETALHO

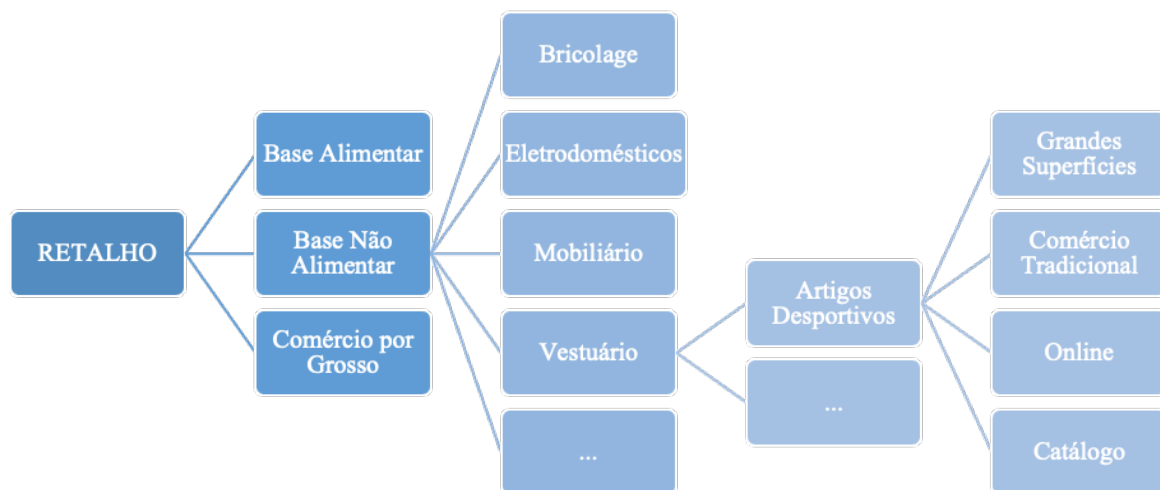
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O comércio a retalho surgiu na década de 60 e diz respeito à venda de produtos ou serviços aos consumidores para uso pessoal, familiar ou institucional (Kotni, 2011). De acordo com Pantano (2014), o retalhista adquire grandes quantidades de produtos ou serviços aos produtores para à posteriori vendê-los em pequenas quantidades ao consumidor final. O consumidor final compra estes produtos ou serviços não para revenda, mas para seu próprio uso e consumo (Vaja, 2015).

É comum que os consumidores associem o retalho apenas como a venda de produtos em loja física, mas o conceito de retalho é muito mais amplo e envolvente. O retalhista é parte integrante da cadeia de abastecimento, tendo a função de intermediário entre os produtores e os consumidores (Gralho, 2015).

A estrutura do mercado de comércio a retalho pode ser de base alimentar, não alimentar ou comércio por grosso, como ilustra a seguinte figura:

Figura 1. Estrutura do Mercado de Retalho



Fonte: Adaptado por Ferreira (2009)

Esta atividade económica pode ser realizada através de diferentes canais, tais como as grandes superfícies ou o comércio tradicional (lojas físicas), por catálogo ou até mesmo *online*.

As grandes superfícies, por sua vez, podem traduzir-se em lojas multi-especialistas¹, lojas multi-marcas² e lojas monomarcas³ (Ferreira, 2009).

1.2. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Um canal ou circuito de distribuição diz respeito ao percurso que um produto ou serviço faz desde o local em que é produzido até ao local onde é consumido. O retalhista desempenha um papel fundamental como intermediário do circuito de distribuição, uma vez que adquire esses produtos e/ou serviços de diversos fornecedores para colocá-los à disposição dos consumidores e, desta forma, satisfazer as suas necessidades (Cabrita, 2002).

O retalhista está presente em três tipos de grupos diferentes (Ferreira et al., 2015) e é a última etapa dentro do circuito de distribuição (Vaja, 2015):

- **Circuito de distribuição de um nível**, onde existe apenas um intermediário que é o retalhista (figura 2);

Figura 2. Circuito de distribuição de um nível



Fonte: Ferreira et al. (2015)

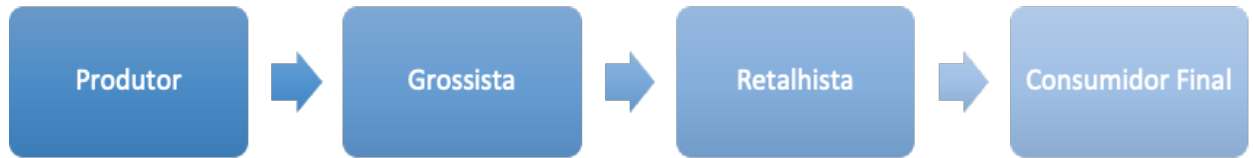
¹ lojas que vendem produtos para diferentes modalidades

² lojas que vendem diversas marcas

³ lojas que vendem apenas uma marca

- **Circuito de distribuição de dois níveis**, onde existe dois intermediários: o grossista e o retalhista (figura 3);

Figura 3. Circuito de distribuição de dois níveis



Fonte: Ferreira et al. (2015)

- **Circuito de distribuição de três níveis**, onde existem três intermediários: o grossista, o grossista regional especializado e o retalhista (figura 4).

Figura 4. Circuito de distribuição de três níveis



Fonte: Ferreira et al. (2015)

De acordo com Aparna et al. (2018), os diferentes formatos do comércio a retalho evoluem em resposta às constantes mudanças no mercado altamente competitivo e têm de se adaptar a novas realidades.

1.3. O IMPACTO DA COVID-19 NO COMÉRCIO A RETALHO, EM PORTUGAL

Em 2019, na cidade de Wuhan na China surgiu uma das maiores pandemias da história, denominada por coronavírus ou COVID-19. O coronavírus é uma doença infecciosa detetada em animais. Os primeiros casos do coronavírus em pessoas foram identificados num grupo que

esteve no mesmo mercado popular da cidade de Wuhan, onde eram vendidos vários tipos de animais selvagens vivos (como cobras, morcegos e castores) e que poderiam ter estado infetados com este vírus é, por sua vez, transmitido para estas pessoas. Rapidamente o vírus se espalhou e passou a ser transmitido entre humanos (Tua Saúde, 2012).

Os sintomas desta doença são tosse, febre e dificuldade respiratória e é transmitida pelo contacto próximo com uma pessoa que esteja infetada, através de gotículas produzidas (secreções respiratórias) expelidas pela boca ou nariz ou até mesmo através do toque numa superfície ou objeto que possa ter sido contaminado com essas secreções respiratórias (Castro, 2020).

De forma a prevenir e evitar a transmissão do vírus, a OMS – Organização Mundial de Saúde decretou uma série de medidas a adotar por toda a população, nomeadamente: utilizar máscara (em espaços fechados e espaços públicos onde exista aglomeração de pessoas), manter o distanciamento social, lavar e desinfetar frequentemente as mãos e cobrir a boca e o nariz com o cotovelo fletido ou um lenço quando espirramos ou tossimos.

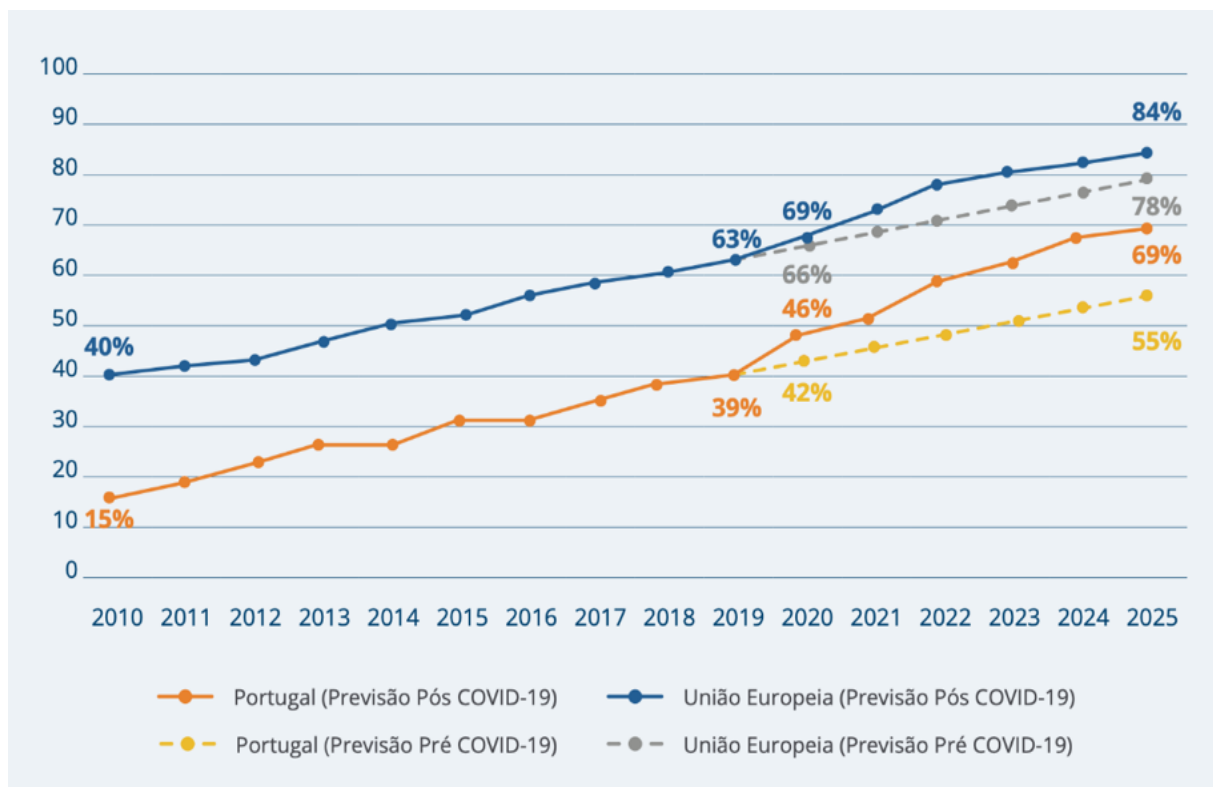
A 11 de Março de 2020, a OMS declarou o surto de COVID-19 uma pandemia, face ao aumento constante de casos e mortes. E num ápice, Portugal e o resto do Mundo viram escolas, empresas e comércio não essencial a ser encerrado. A população foi obrigada a isolar-se e ficar em confinamento de modo a garantir a diminuição da propagação do vírus (Castro, 2020).

A pandemia da COVID-19 atingiu Portugal numa altura em que o país estava a recuperar de uma crise económica: esteve em recessão em 2003, foi afetado pela crise financeira de 2008-2009 e pela subsequente crise da dívida soberana em 2011-2013 (Silva et al., 2021). As medidas de confinamento e fecho temporário de atividade em diversos momentos nos últimos dois anos devido ao agravamento da contaminação do vírus, levou à instalação de uma grave crise económica. Estudos indicam que esta pandemia aumentará fortemente a pobreza, estimando-se que *“levará cerca de 40 a 60 milhões de pessoas para a pobreza extrema em todo o mundo”* e *“cerca de 500 milhões para a pobreza”* (Silva et al., 2021).

Com o surgimento do surto em larga escala, as empresas viram-se obrigadas a adaptar as suas estratégias comerciais e a enquadrar-se rapidamente numa nova realidade. Muitas empresas implementaram a execução de tarefas com recurso ao teletrabalho e surgiu, também, a necessidade de acelerar o digital, o que deu origem ao forte crescimento do comércio online. De acordo com a Associação da Economia Digital (ACEPI) no seu estudo "Economia e Sociedade Digital em Portugal 2020", o crescimento de consumidores que compram online é

bem mais acentuado na Europa que comparativamente a Portugal. Na figura 5, verificamos a percentagem de indivíduos que comprou online em 2019 e as respetivas previsões de crescimento pré e pós COVID-19, refletidas a partir do ano 2020:

Figura 5. Percentagem de Indivíduos que fazem compras online

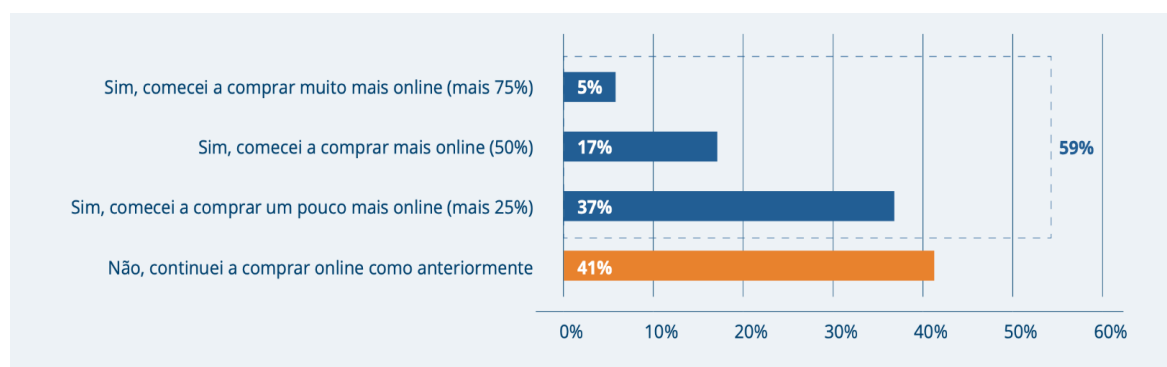


Fonte: Adaptado por ACEPI (2020)

Em 2019, verificou-se que 39% dos portugueses inquiridos nesse estudo fizeram compras online. E, de acordo com as previsões pós COVID-19, estima-se um aumento em 2020 para 46% dos indivíduos que irão comprar online (figura 5).

O impacto da pandemia provocou alterações no comportamento do consumidor em Portugal, verificando-se em 59% dos inquiridos que aumentaram a realização das compras *online* (ACEPI, 2020), conforme representado na figura 6, como resultado da aplicação de medidas de confinamento, distanciamento social e encerramento temporário de algumas lojas físicas.

Figura 6. Impacto da pandemia COVID-19 no comportamento do consumidor online



Fonte: Adaptado por ACEPI (2020)

Em 2020, o comércio eletrónico B2C⁴ cresceu 46% representando um crescimento de 26 pontos percentuais (p.p.) em relação a 2019, alcançando um total de 4,4 mil milhões de euros em compras *online* realizadas em Portugal (CTT, 2021). As compras *online* proporcionam facilidade e conveniência de os consumidores comprarem em qualquer lugar e a qualquer hora, dispondo, muitas vezes, de promoções e preços mais atrativos. Face à situação pandémica, as compras *online* passaram a ter uma maior importância na vida dos portugueses.

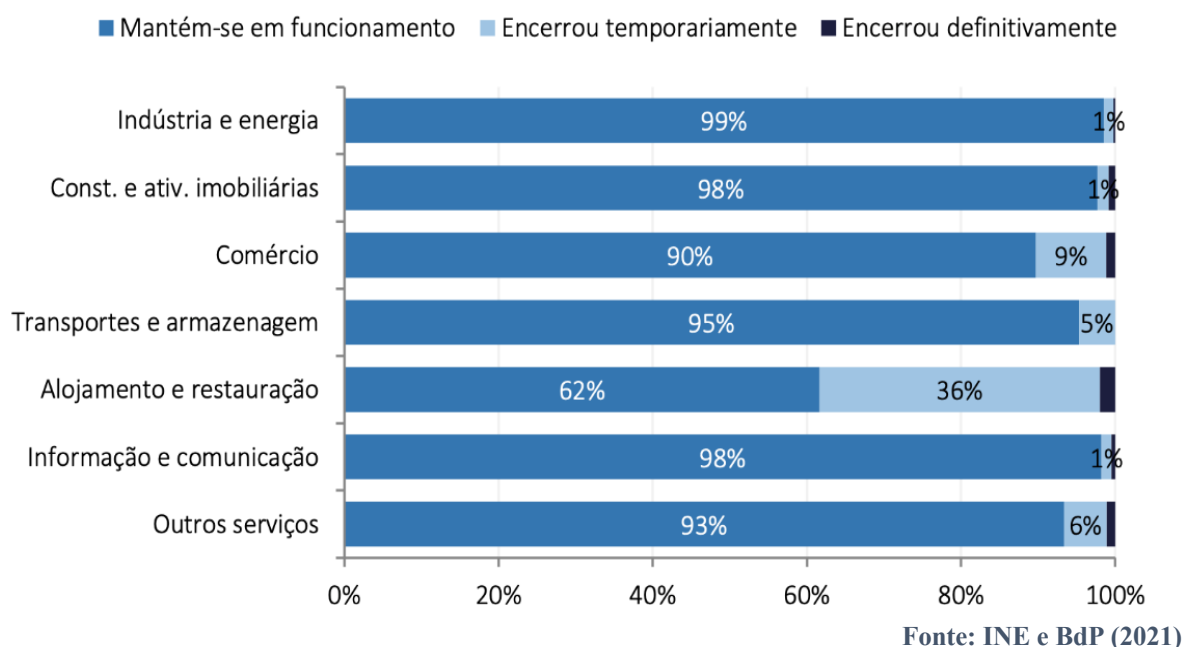
No entanto, como resultado da pandemia, muitas empresas obtiveram um impacto negativo sobre a evolução do volume de negócios resultante da diminuição de vendas e das medidas de contenção implementadas pelo Governo (INE, 2021). Os setores da restauração e do comércio a retalho não alimentar foram os mais afetados pela COVID-19, devido à aplicação de medidas de confinamento e suspensão de atividade das empresas por parte do Governo uma vez definido como não bem de primeira necessidade para a população.

De acordo com o “Inquérito Rápido e Excecional às empresas - COVID-19” realizado pelo INE e o Banco de Portugal em Fevereiro de 2021, 62% das empresas respondentes verificaram uma redução do volume de negócios na primeira quinzena de fevereiro de 2021 comparativamente ao mesmo período do ano anterior, antes dos efeitos da pandemia. Cerca de 19% destas empresas obtiveram uma redução superior a 50% do volume de negócios. Ainda assim, e tal como podemos analisar na figura 7, no setor do comércio, 90% das empresas mantiveram-se em funcionamento durante os períodos de confinamento (INE, 2021). Muitas

⁴ B2C (*business-to-consumer*): diz respeito às vendas realizadas pelas empresas diretamente ao consumidor final

destas empresas mantiveram-se em atividade através das lojas *online* ou, na sua possibilidade, de vendas à porta do próprio estabelecimento (Jornal de Negócios, 2021).

Figura 7. Situação por setores de atividade na primeira quinzena de fevereiro de 2021 (em percentagem, do total de empresas)

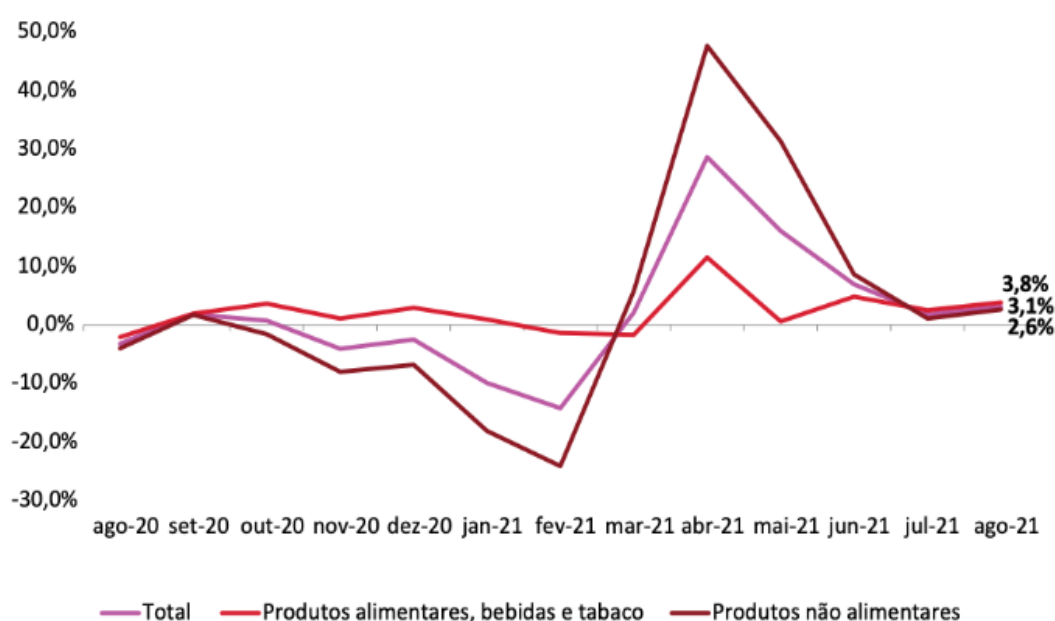


De acordo com o estudo “Índices de Volume de Negócios, Emprego, Remunerações e Horas Trabalhadas no Comércio a Retalho” publicado em Janeiro de 2021 pelo INE, verificou-se um decréscimo acentuado do índice de volume de negócios do comércio a retalho entre Março de 2020 (aquando o aparecimento agravado da COVID-19 em Portugal) e Maio de 2020. Em Abril de 2020, verifica-se uma variação homóloga de -22,2% face ao ano anterior (INE, 2021), justificada pelo encerramento de todos os estabelecimentos de produtos não alimentares e da redução de horário nos restantes, por respeito ao decreto aplicado pelo Governo, ficando Portugal sob medida de estado de emergência entre 18 de Março e 17 de Abril (Jornal Observador, 2020). Estas medidas tiveram um grande impacto nas empresas que viram as vendas diminuir drasticamente, e que, por esse motivo, tiveram de se reinventar face a esta nova realidade de forma a conseguirem manter as portas abertas e garantirem postos de trabalho.

Entre Junho e Outubro de 2020 verificou-se uma variação homóloga menos acentuada devido ao aumento do índice de volume de negócios do comércio a retalho dos produtos alimentares. A retoma após confinamento foi gradual e aos poucos, as empresas tentaram captar, bem como recuperar, a atenção e confiança dos consumidores (Castro, 2020). No entanto, verificou-se uma variação homóloga do volume de negócios do comércio a retalho de

produtos não alimentares de -9,6% em Dezembro de 2020 para -20,3% em Janeiro 2021, representando uma taxa inferior de 10,7 pontos percentuais (p.p.) no último mês analisado (figura 8), como resultado das novas medidas de confinamento aplicadas pelo Governo. De acordo com o artigo publicado pelo Diário de Notícias a 16 de Dezembro de 2020, podemos concluir que esta variação comparativamente a 2019 se justifica pelo facto de Portugal enfrentar em 2020 uma das maiores crises económicas de sempre devido às medidas adotadas pelo governo na gestão da epidemia do novo coronavírus”.

Figura 8. Volume de Negócios no Comércio a Retalho



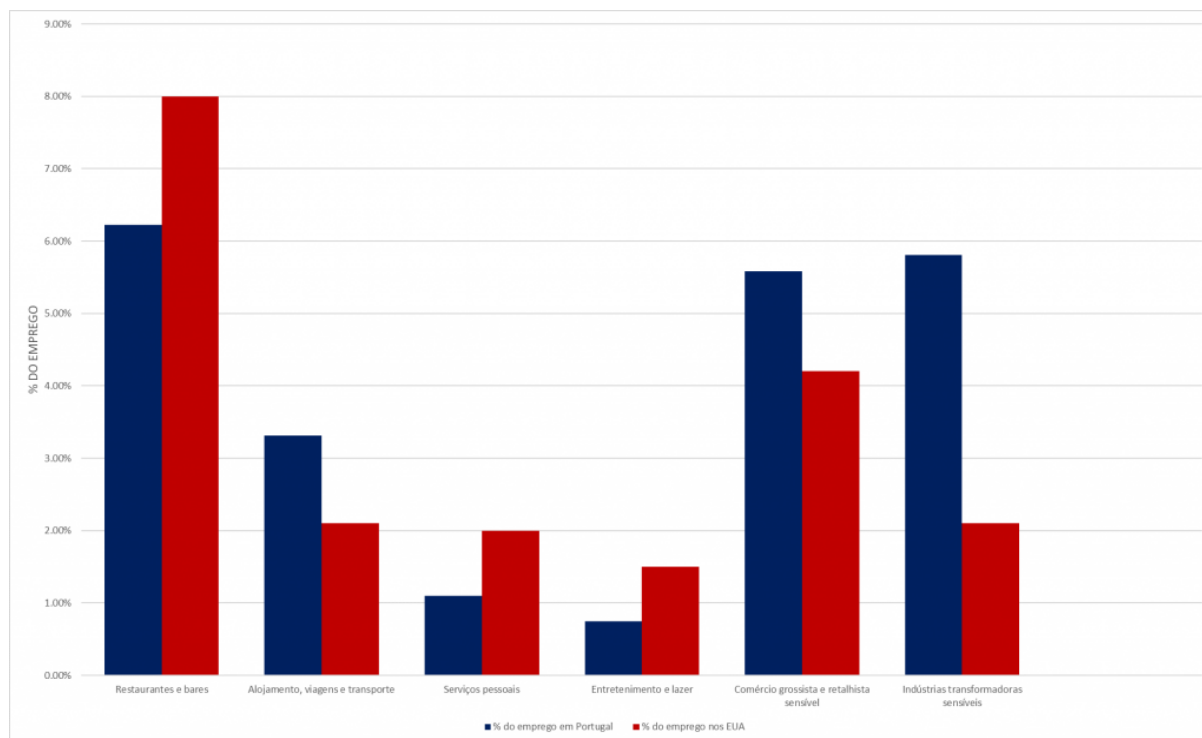
Fonte: INE (2021)

Como prova o estudo realizado no âmbito da série de “Análises da Economia Portuguesa em tempos de Covid-19” por Silva et al. (2021) para a Universidade Católica de Lisboa, os setores mais afetados pelo confinamento foram: restaurantes e bares, alojamento, viagens e transporte, serviços pessoais, entretenimento e lazer, comércio grossista e retalhista sensível e indústrias transformadoras sensíveis (figura 9).

Como representado na figura 9, os setores dos restaurantes e bares, comércio grossista e retalhista sensível e as indústrias transformadoras sensíveis representam cerca de 6% do emprego estruturado em Portugal. Por sua vez, os setores de alojamento, viagens e transporte representam cerca de 3%. E, por fim, os setores de serviços pessoais, entretenimento e lazer representam cerca de 1%. Curiosamente, o peso da percentagem de emprego alocada a cada um

dos setores é semelhante entre Portugal e os EUA. No entanto, restaurantes e bares, serviços pessoais e entretenimento e lazer representam uma maior parcela de empregabilidade nos EUA do que em Portugal (figura 9).

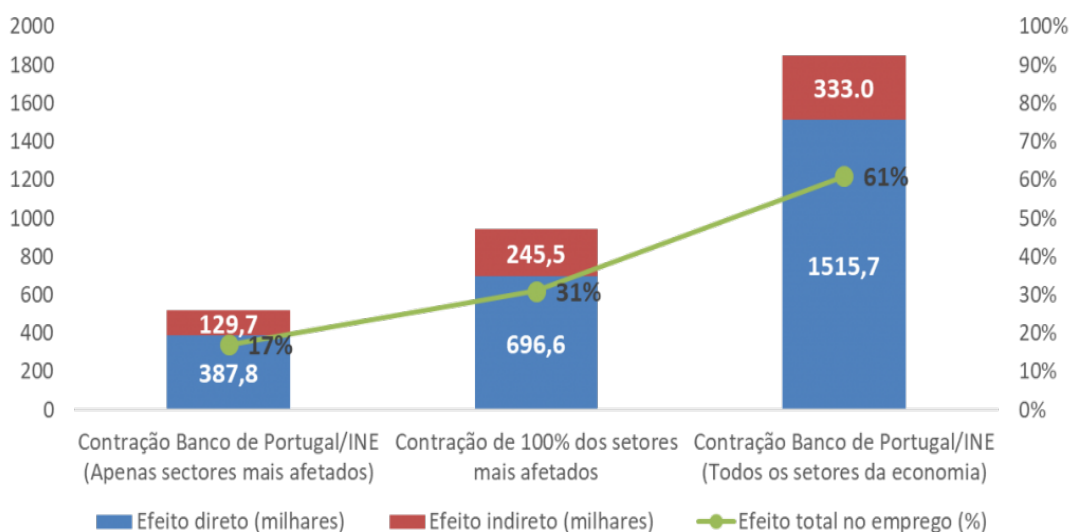
Figura 9. Percentagem do emprego nos setores mais afetados pela pandemia COVID-19



Fonte: Estudo “Análises da Economia Portuguesa em tempos de Covid-19” (Silva et al., 2021)

De acordo com Silva et al. (2021), “uma eventual paragem completa destes setores teria afetado diretamente cerca de 700 mil empregos”, em consequência isto afeta igualmente as cadeias de produção, uma vez que não há comércio, “*colocando em risco 130 mil e 245 mil empregos adicionais, respetivamente*”. Deste modo, e conforme representado na figura 8, a contração dos setores mais afetados está entre 17% e 31% de emprego em risco no setor privado da economia portuguesa (figura 10). O que significa que esses setores e empregos terão mais dificuldade em recuperar dos danos causados pela pandemia da Covid-19.

Figura 10. Efeitos no emprego provocados pela pandemia COVID-19



Fonte: Estudo “Análises da Economia Portuguesa em tempos de Covid-19” (Silva et al., 2021)

Apesar de todo este impacto negativo que a pandemia da COVID-19 provocou nestas empresas, sobretudo, no comércio a retalho de produtos não alimentares, vendo-se, por duas vezes, nestes últimos dois anos, obrigados a fechar portas por conta das medidas de confinamento aplicadas pelo Governo, muitas receberam apoios que foram fundamentais para a sua situação de liquidez (INE, 2021). As empresas afetadas e em situação de crise empresarial puderam beneficiar de incentivos financeiros concedidos pela Segurança Social e o IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional), bem como, medidas de incentivo ao emprego e manutenção da atividade, nomeadamente os regimes de redução de atividade (*lay-off* e apoio à retoma), teletrabalho, apoios à formação, entre outros (Invest Porto, 2021).

CAPÍTULO 2. CANAL DE COMPRA

2.1. CONCEITO

Um canal pode ser definido como o ponto de contacto com o cliente ou o meio através do qual a empresa e o consumidor interagem independentemente da existência ou não de uma compra (Neslin et al., 2006; Brynjolfsson et al., 2013).

O canal de compra sempre foi visto como o meio de compra e venda, limitando-se apenas a uma transação de bens e serviços. No entanto, com a evolução do mercado, este é atualmente visto como o meio através do qual se criam relações com os clientes, mesmo que não exista efetivamente a realização de uma compra (Neslin et al., 2006; Brynjolfsson et al., 2013).

É a partir deste princípio que se inicia o desenvolvimento de estratégias mais centradas e relacionais que visam o acompanhamento do cliente nas diferentes fases do seu processo de compra (Saunders et al., 2009).

Nos dias de hoje deparamo-nos com dois tipos de canais de compra: o canal *offline* e o canal *online*.

2.2. TIPOS DE CANAIS DE COMPRA: *OFFLINE* VS. *ONLINE*

O canal *offline*, também designado como canal físico, é considerado o canal mais próximo do cliente uma vez que se caracteriza pelo envolvimento da presença física do cliente com o retalho numa infraestrutura física (Neslin et al., 2006).

Entre os vários autores que abordam o tema sobre o papel do canal *offline*, verificamos uma discussão assente no futuro da loja física. A continuidade da loja física é colocada em causa como resultado do crescimento do canal *online* e mais recentemente do *mobile*, acreditando-se que estes vieram substituir o canal físico e não como sendo canais adicionais e complementares (Deloitte, 2015). Por outro lado, defende-se que o *online* e o *offline* são fortes aliados e que tendencialmente funcionam de forma complementar.

A loja física continua a ser o canal preferencial dos clientes, uma vez que permite com que o cliente adquira um produto ou serviço no momento, bem como, possa experimentar, tocar e sentir o produto antes da compra final. Deste modo, e de acordo com Rigby (2011), as

empresas têm maior oportunidade de otimizar o serviço ao cliente. Em sequência, o autor refere a necessidade de as empresas alinharem a sua estratégia com base nos fatores que motivam o cliente a comprar no canal *offline* e após um estudo compilou um conjunto de fatores referidos pelos clientes, de acordo com a seguinte tabela:

Tabela 1. Fatores valorizados pelo cliente no canal offline

Canal Offline	Fatores valorizados pelo cliente
	• Compras como um evento e uma experiência • Capacidade de testar, experimentar e experienciar os produtos • Ajuda pessoal • Retornos convenientes • Acesso imediato aos produtos • Gratificação instantânea em todos os sentidos

Fonte: Rigby (2011)

No canal *online*, por sua vez, não existe contacto físico entre o cliente e a empresa no processo de compra. É um meio de interação virtual entre o cliente e a empresa, com recurso a avançadas tecnologias de informação (Piotrowicz et al., 2014).

Com o crescimento do canal online e o surgimento de novos canais digitais, como o *mobile* e as redes sociais, as empresas começaram a adotar uma estratégia mais direcionada para o *online*, havendo uma separação entre os canais *online* e *offline* (Deloitte, 2015).

Tal como no canal *offline*, Rigby (2011) enumera um conjunto de fatores valorizados pelos clientes e que os motivam a utilizar o canal *online* mesmo que a compra seja finalizada ou não neste canal, conforme tabela 2:

Tabela 2. Fatores valorizados pelo cliente no canal offline

	Fatores valorizados pelo cliente
	• Extensas informações do produto • Opiniões e sugestões • Conteúdo editorial e conselhos • Seleção mais ampla • <i>Check-out</i> conveniente e rápido • Comparação de preços e ofertas especiais • Conveniência de qualquer coisa, a qualquer hora, em qualquer lugar

Fonte: Rigby (2011)

No entanto, ainda que se discuta o fim do canal *offline* motivado pelo crescimento do *online*, a verdade é que existem empresas nativas digitais como a Amazon ou o Alibaba que estão a apostar na abertura de lojas físicas pois percebem que existem experiências que apenas o contacto físico pode proporcionar (Jongen, 2019; Jornal Económico, 2020). De acordo com Wijnand Jongen (2019) estamos a caminhar para um novo paradigma económico: a venda a retalho ‘*onlife*’, em que o *offline* e o *online* tornam-se unos. As lojas tornaram-se cada vez mais digitais e lojas conectadas, permitindo que o cliente faça uma encomenda “*através do telemóvel, de um terminal de Internet dentro da loja ou através de outro dispositivo*” com o intuito de otimizar o serviço ao cliente e potenciar os resultados económicos da empresa (Jongen, 2019; Jornal Económico, 2020). Perante este novo paradigma, o Jornal Económico no seu artigo “*Online e offline, dois canais, um resultado*” publicado em Abril de 2020 enumerou um conjunto de fatores que as marcas portuguesas devem considerar para tirarem um maior proveito da integração do *online* e do *offline*, conforme a tabela 3:

Tabela 3. Fatores a considerar pela empresa para uma integração de canais onlife

	Fatores valorizados pela empresa
	• Mapear toda a jornada de compra para definir como os dois canais podem complementar a relação • Definir objetivos gerais e não por canal • Ter uma estratégia e equipa que pense o marketing de forma integrada • Implementar ferramentas digitais em toda a experiência física, gerando <i>insights</i> de comportamento • Personalizar contatos e gratificações imediatas, gerando mais <i>engagement</i> durante o processo de compra • Utilizar a informação <i>offline</i> para alavancar os resultados de campanhas digitais, sejam base de dados ou informação de comportamentos • Alinhar a comunicação de produto e ofertas nos dois canais • Promover a geração de tráfego <i>in-store</i> através de dinâmicas do digital • Usar os resultados de campanhas (<i>search</i>, principalmente) para comunicação <i>offline</i> • O consumidor deve estar no centro de cada jogada. Todas as movimentações devem ser definidas de forma consistente, podendo ser complementares, de modo a que independentemente do canal o resultado seja apenas um.

**Canal
Onlife**

Fonte: Jornal Económico (2020)

2.3. A ABORDAGEM OMNISCANAL E A NOVA ERA DIGITAL

A evolução da tecnologia com o surgimento do *smarthphone* e do *tablet* e a digitalização dos meios (tais como, o desenvolvimento de aplicações móveis, cupões digitais e pagamentos via *mobile*) (Barbosa, 2019), vieram influenciar fortemente a forma como o mercado se desenvolve, como as empresas e os consumidores interagem e como estes últimos se comportam (Mirsch et al., 2016).

Com o crescimento do canal online e o surgimento de novos canais digitais, como o *mobile* e as redes sociais, as empresas começaram a sentir necessidade de adotar uma gestão sinérgica que permitisse a integração dos diversos canais disponíveis com o intuito de otimizar a sua performance e de poderem dar resposta às necessidades do cliente (Verhoef et al., 2015). Decorrente dessa necessidade, surge uma nova abordagem – o omniscanal.

Para melhor compreender o conceito omniscanal, é importante analisar a etimologia da palavra: “*omni*” deriva do latim “*omnium*”, que significa “todos”. Assim sendo, esta abordagem refere-se a um conjunto de canais que trabalham de forma complementar e que proporcionam uma experiência de compra similar (Piotrowicz et al., 2014), que, de acordo com Rigby (2011), é conseguida se existir a combinação e integração dos benefícios dos diferentes canais, digitais e não digitais.

O conceito “omniscanal” surgiu como uma extensão do comércio multicanal (Rigby, 2011). De acordo com Brynjolfsson et al. (2013), a experiência omniscanal prende-se com a possibilidade dos clientes se moverem livremente e de forma simples entre o canal físico e o online, de forma a que o processo de compra seja consistente, proporcionando-lhe uma experiência unificada, independentemente dos canais utilizados (Verhoef et al., 2015).

A adoção de uma abordagem omniscanal permite às empresas e marcas promover os pontos de contato de uma forma consistente, com o objetivo de otimizar a experiência do consumidor através dos vários canais em que eles interagem, independentemente se a compra é realizada numa loja, dispositivo móvel, computador ou através de um catálogo (Frazer & Stiehler, 2014). O cliente comanda o processo de compra e a oferta da empresa tem de atender às suas expectativas e satisfazer as suas necessidades.

No entanto, colocar o cliente no centro deste processo requer a existência de uma conexão entre suporte digital e lojas físicas (Webster, 2014) e é necessário que a empresa esteja informada sobre o stock existente em loja física e nos centros de distribuição (Hardgrave, 2012). Tal necessidade leva à criação de sistemas de gestão de inventários, dada a importância de ter

em tempo real o stock e os preços atualizados em todos os canais (Wisner & Wisner, 2014; Burge, 2013; Sluis, 2014).

2.3.1. DIFERENCIAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS OMNICAL VERSUS MULTICANAL VERSUS CROSSCANAL

No que concerne à combinação de canais, evidencia-se alguma controvérsia literária sobre os termos *omni-*, *multi-* e *cross-canal*. De acordo com Verhoef et al. (2015), a abordagem omnicanal é muitas vezes confundida com a multicanal. Para contornar isto, Beck e Rygl (2015) defendem que estes três termos (omnicanal, multicanal e cross-canal) devem ser categorizados segundo o grau de integração gerado pelas empresas e o grau de interação dos clientes de forma a compreender as diferenças entre si.

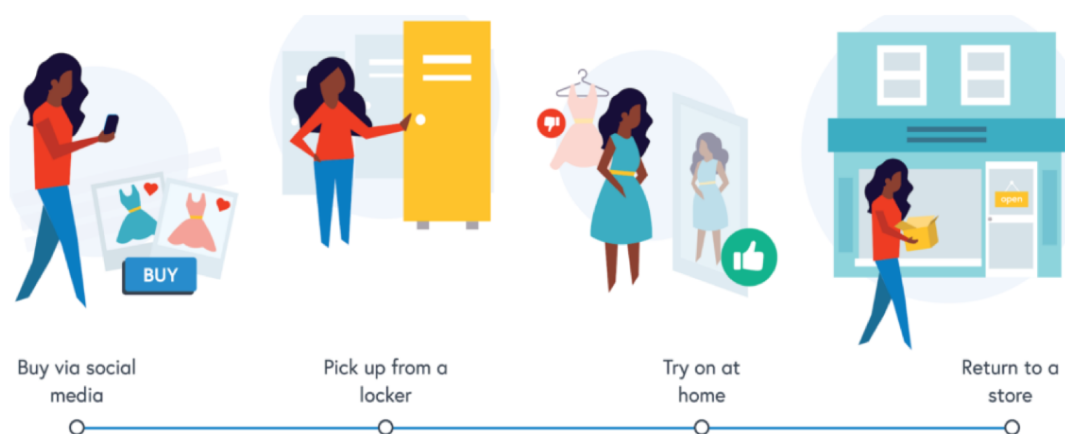
O termo multicanal é utilizado para descrever uma empresa que detém diversos canais, sendo que o cliente não pode acionar a interação do canal e a empresa pode ou não controlar a integração do canal (Beck et al., 2015). Ao contrário do omnicanal, há uma separação dos canais e respetiva standardização, isto é, cada canal tem como alvo um segmento específico, sendo cada um trabalhado para um objetivo individual.

O cross-canal diz respeito ao conjunto de processos e decisões integrados entre diversos canais, que visam um objetivo comum: maior rentabilidade e maior satisfação do cliente (Cao, 2014). Neste tipo de abordagem há uma sinergia entre os canais a fim de proporcionar ao consumidor uma experiência única em cada um deles.

Uma estratégia omnicanal, por sua vez, é a fusão da abordagem cross-canal, demarcada pela integração de canais que proporcionam uma experiência de compra similar e detêm objetivos comuns (Verhoef et al., 2015). No entanto, e de acordo com Verhoef et al. (2015), a separação entre os conceitos de multicanal e omnicanal é demarcada principalmente no que diz respeito à separação dos canais e à definição dos objetivos de gestão em que, no caso do multicanal, realiza-se por canal e não com base no seu conjunto integrado como acontece no omnicanal (Verhoef et al., 2015). O omnicanal *“proporciona uma experiência de compra transversal a qualquer canal, independentemente de o cliente entrar numa loja física, navegar no site ou fazer pedidos através de um smartphone (Deloitte, 2014)”* (Barbosa, 2019).

A estratégia omnicanal e a introdução deste novo conceito no modelo de negócio do retalho, permite às empresas oferecerem uma experiência de compra contínua. A figura 11, apresenta de forma exemplificativa o processo de compra do consumidor numa abordagem omnicanal, em que os canais estão integrados e têm o mesmo objetivo: o de satisfazer as necessidades do consumidor e otimizar a experiência de compra.

Figura 11. Exemplo do processo de compra do consumidor numa abordagem omnicanal



Fonte: Adaptado por Barbosa (2019)

Os consumidores podem, por exemplo, comprar online através da aplicação móvel da marca ou do próprio website e recolher a encomenda em loja ou esta ser entregue em casa e a devolução ser em loja, ou até comprar em loja e a encomenda ser entregue em casa (Barbosa, 2019). Deste modo, é possível os consumidores terem acesso a informação online relativamente ao produto, mesmo dentro de uma loja física.

De acordo com Herhausen et al. (2015), a integração dos canais online e offline permite às empresas obterem vantagem competitiva e alcançarem maiores lucros, uma vez que há uma complementaridade entre o stock disponível online e o offline e, deste modo, há um aumento das vendas.

As empresas de retalho devem procurar integrar todos os canais com o atendimento em loja, pois as lojas estão a tornar-se cada vez mais centros de distribuição onde atendem a pedidos online, bem como, um meio que permite experimentar e trocar produtos de venda online (Barbosa, 2019).

CAPÍTULO 3. NOVO CONSUMIDOR DIGITAL

3.1. OS ‘MILLENNIALS’

É cada vez mais importante que as empresas conheçam as características das diferentes gerações de consumidores, para que adaptem as suas estratégias e modelos de negócio ao mercado.

De acordo com Howe e Strauss (2000), quando falamos de “geração” estamos a referir-nos a um grupo de pessoas que nasceu entre um período de tempo semelhante e que apresentam características comportamentais, valores e crenças idênticos.

Quando falamos dos ‘*Millennials*’, referimo-nos aos indivíduos nascidos entre o início dos anos 80 do século XX e o início do século XXI. São também designados por ‘geração y’, ‘geração milénio’ ou ‘geração da internet’. Esta geração cresceu numa época de grande mudança tecnológica, forte globalização com o surgimento da internet, mas também num clima económico de grande incerteza. Por esse motivo, têm uma perceção diferente sobre o mundo comparativamente às gerações anteriores, e para eles “nada é inacessível” (Lopes, 2019).

As duas gerações que antecederam aos ‘*Millennials*’, nomeadamente os ‘*Baby Boomers*’ e a ‘Geração X’, assistiram ao surgimento da internet e ao grande *boom digital* já numa fase adulta da sua vida e, por isso, a utilização dos meios digitais não tem o mesmo peso no seu dia-a-dia. De forma a compreendermos as diferenças entre estas gerações e o que distingue e torna relevante para este estudo a ênfase sobre a ‘geração y’ faremos uma breve caracterização das demais.

A Geração dos ‘*Baby Boomers*’ surgiu no fim da Segunda Guerra Mundial aquando os soldados americanos voltaram para as suas casas e tiveram filhos num mesmo período de tempo (entre 1946 e 1964) podendo traduzir-se, por essa razão, o termo utilizado como “explosão de bebés” (Tavares Fernandes et al., 2018). Foram os primeiros a crescer com a televisão, que surgiu em 1946, e têm uma forte influência na economia, bem como, são extremamente focados no trabalho considerando-se mesmo como “*workaholics*” (viciados em trabalho). São muito agarrados aos laços familiares, valorizam o individualismo e, por isso, são pessoas muito independentes, e bastante otimistas (Naumovska, 2017). Contudo, de acordo com o estudo “*Baby Boomers versus Millennials: o choque das gerações e o consumo durante a pandemia 2020*” realizado por Iana Távora Lima et al. Da Universidade Católica de Quixadá, no Brasil, esta geração demonstra-se resistente às mudanças e, maioritariamente, adere à utilização da tecnologia obrigada pelo distanciamento social entre familiares e amigos. É bastante reticente

sobre realizar compras online, pela dificuldade no processo de compra ou até mesmo por não sentir confiança sobre não ver fisicamente o produto.

A Geração ‘X’, por sua vez, refere-se às pessoas nascidas entre 1965 e 1980 (Naumovska, 2017). Cresceram durante um período económico perturbado, que os fez tornarem-se mais práticos e ao mesmo tempo ambiciosos em busca de estabilidade financeira, e, por isso, muitos abrem as suas próprias empresas. No entanto, são muito pessimistas e inseguros sobre a geração “Y” por medo de serem facilmente substituídos ou serem chefiados por estes, que estão sempre à procura de inovação e têm maior facilidade em lidar com as novas tecnologias (Tavares Fernandes et al., 2018).

Por sua vez, ao contrário das gerações anteriores, e de acordo com o artigo “*Qual o impacto dos millennials no setor do retalho?*” publicado pelo Instituto de Marketing Research em Maio de 2019, os *Millennials* são “*nativos digitais*” uma vez que “*foram educados e cresceram a usar as ‘novas tecnologias’ e assistiram ao ‘boom’ dos gadgets*”. Estão conectados à internet 24 horas por dia, 7 dias por semana (Rainer & Rainer, 2011) e são a maior “tribo” de partilha de informação e experiências. Os dispositivos móveis são para esta geração importantes ferramentas de trabalho e de lazer, e permite-lhes estarem “*ligados permanentemente ao mundo real e ao mundo virtual e nos mais diversos contextos*” (Morais et al., 2017). Têm, por isso, acesso à informação a qualquer hora e em qualquer lugar: utilizam aplicações ou websites para compararem preços, obterem informação e opiniões sobre produtos e serviços e visitam as lojas físicas e online das marcas de forma a obterem a melhor relação qualidade-preço (Agrocluster, 2017). Estão sempre em busca das épocas de saldos ou promoções de forma a encontrarem produtos de qualidade a preços mais baixos ou optam, muitas vezes, por serviços de aluguer (Agrocluster, 2017). São, por isso, uma geração mais ponderada no momento de tomada de decisão de compra, e para além de recolherem informação prévia são também muito influenciados pela opinião dos amigos.

Esta geração dá valor e relevância aos benefícios que as marcas lhes podem oferecer e é isso que determina a tomada de decisão de compra.

O estudo ‘Tendências Geração Millennium’ da Agrocluster (2017) definiu algumas características que as marcas devem conter para fazerem parte da escolha e preferência deste grupo etário, conforme a tabela 4:

Tabela 4. Qualidades das marcas destacadas pelos Millennials

Qualidades das Marcas, destacadas pelos Millennials	• Aquilo que afirmam ser (privilegiam marcas honestas e verdadeiras); • Muita e diversificada informação relevante (que ajude durante o processo de tomada de decisão); • Sugestões e propostas que tenham interesse para eles; • Facilidade de compra (<i>online/in-store/app-store</i>) e personalização; • Serviços adicionais valorizados (ex: relação pessoal na loja ou <i>online – site</i> ou <i>app</i> específico: facilitar informação e sugestões convenientes e adequadas); • Uma boa experiência multi- ou omnicanal (<i>online</i> e <i>offline</i>) personalizada, ou seja, adequada ao estilo de vida com que se identificam (“<i>customer journey</i>” satisfatória coerente com narrativa coerente em diferentes meios) e que possam partilhar nas redes sociais; • Conveniência a baixo custo ou a melhor relação qualidade/preço, mas sempre assegurando qualidade ou confiança; • Promover a diferença revelando um lado original que o diferencia da grande maioria dos outros; • Mais do que “publicitar”, facilitar o diálogo com a comunidade (“<i>co-creation</i>”) e o “<i>word-of-mouth</i>” entre amigos e grupos (“tribos”) transformando-os em promotores; • <i>Smart stores, smart apps, smart experiences</i>, altamente tecnológicas, interativas, úteis e que permitam partilha na hora (direcionadas a “<i>smart-shoppers</i>”).
---	--

Fonte: Agrocluster (2017)

Os *Millennials* procuram experiências e gostam de as partilhar com os outros, utilizando muitas vezes as redes sociais para o efeito. É uma geração extremamente dependente do uso de smartphone, que se tornou o principal ecrã de acesso à internet de forma a poderem estar conectados em diversas plataformas digitais ao mesmo tempo (Agrocluster, 2017). Não têm carro, nem casa própria, e preferem investir o seu dinheiro, por exemplo, em experiências e viagens que os tornem mais ricos culturalmente (Lopes, 2019). São uma geração otimista quanto ao futuro e estão abertos à mudança a todos os níveis, desde que isso traga benefícios para si.

Após os *Millennials* temos, ainda, o nascimento da Geração “Z”, em 2001. Esta geração não sabe o que é viver sem Internet e é a mais fácil de manipular, pois procura estar sempre de acordo com as tendências (Naumovska, 2017).

De acordo com o estudo *“The Deloitte Global Millennial Survey 2020: Resilient generations hold the key to creating a “better normal”*” realizado pela empresa Deloitte em 2020, com a pandemia COVID-19 e a instabilidade económica e social instaurada, os *Millennials*, bem como a Geração Z, tornaram-se mais sensíveis sobre o impacto que as empresas têm no mundo e a sua política de responsabilidade social, interessando-se sobre o que estas estão a fazer em prol da sociedade e do ambiente. Em 2019, 38% da população que participou neste estudo revelou que não compra produtos associados a determinadas marcas por estas terem um impacto negativo sobre o ambiente e/ou a sociedade. Assim sendo, podemos concluir que o impacto das empresas sobre o ambiente influencia diretamente as decisões de compra destes consumidores.

Com o avanço da tecnologia e a necessidade de adaptação a novas realidades, as empresas são impulsionadas a criar novas formas de vender os seus produtos e serviços e novos mecanismos para se relacionarem e fidelizarem os seus consumidores (Mendes, 2020). Os retalhistas precisam de realinhar as suas estratégias e proporcionar uma experiência de compra omnicanal, combinando a compra online com a utilização de aplicações móveis e a visita às lojas físicas. Os *Millennials* como nativos digitais, e inversamente em relação às gerações anteriores, fazem compras maioritariamente através de dispositivos móveis, sobretudo através de *smartphones*, *tablets* ou relógios inteligentes, e, por isso, têm de ser persuadidos a visitar as lojas físicas *“através do entretenimento, marcas próprias com as quais se possam identificar e serviços ou experiências memoráveis”*, existindo uma *“junção do físico e o digital no mesmo ambiente”* de forma a proporcionar uma *“melhor experiência através de processos de compra de conveniência, simples e personalizada”* (Mendes, 2020).

CAPÍTULO 4. A ESTRATÉGIA *BOPS*

4.1. *CLICK AND COLLECT: UM NOVO CONCEITO*

Uma das grandes tendências do retalho, agregadas à abordagem omnicanal, é o conceito “*click and collect*”. No entanto, de acordo com Lewis et al. (2014), apesar de cada vez mais retalhistas adotarem o conceito “*click and collect*”, este tema ainda está pouco explorado.

Este conceito está associado à integração dos canais físicos e online e diz respeito à possibilidade de os clientes poderem comprar produtos online ou na loja com a ajuda de colaboradores, através de tecnologia de auto-atendimento móvel. Estes produtos podem ser levantados na loja, sendo possível o cliente trocar ou devolvê-los na loja (Piotrowicz et al., 2014). Deve haver integração do marketing e da gestão da cadeia de abastecimento de forma a garantir a disponibilidade do produto nos diferentes canais da empresa, bem como, deve ser incorporado um sistema de pedidos “*pull*” aos fabricantes do produto (Piotrowicz et al., 2014). Deste modo, é possível reduzir os custos associados à entrega dos produtos (Lewis et al., 2014), sendo possível enviar os pedidos online para uma loja local ou usar o seu próprio stock (Barbosa, 2019).

A adoção deste conceito implica uma sinergia entre os canais, uma boa infraestrutura de tecnologias de informação e logística, de forma a facilitar e permitir que os clientes comprem o produto num canal e o recolham noutro (Gulati et al., 2000). Uma correta estratégia “*click and collect*” ajuda as lojas a atingirem as suas metas de vendas (Lewis et al., 2014).

Contudo, o “*click and collect*” implica que os retalhistas tenham pontos de recolha definidos e um espaço de depósito dedicado à armazenagem dos pedidos dos clientes até que estes sejam recolhidos pelos próprios (Lewis et al., 2014).

4.2. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA *BOPS: BUY ONLINE AND PICK UP IN-STORE*

Hoje em dia, muitos retalhistas adotam uma abordagem omnicanal e preocupam-se em melhorar a integração dos seus canais. Isto tornou as opções de atendimento de pedidos mais variadas e a possibilidade de compra *online*. Com isto surgiu a estratégia *BOPS* (*buy online and*

pick up in-store), que consiste na possibilidade de os clientes comprarem online e levantarem os produtos na loja (Gao et al., 2017; Jin et al., 2018).

De acordo com Jin et al. (2018), muitos autores confundem os conceitos de *BOPS* e *ROPIS*. O *ROPIS* permite que os compradores façam pedidos *online* e paguem apenas quando têm contato efetivo com o produto. Por outro lado, o *BOPS* obriga o cliente a pagar no momento da realização da compra *online*.

Na literatura é possível encontrarmos a definição abreviada desta estratégia como “*BOPS*” ou “*BOPIS*”. Nesta investigação foi adotada a abreviatura “*BOPS*”.

Gao e Su (2017) realizaram um estudo sobre o *BOPS* em termos de tipo de produto, base de clientes e alocação de receitas. Estes autores descobriram que os clientes são muito sensíveis no que diz respeito à distância necessária para recolherem as suas encomendas e que, portanto, as viagens de longa distância criam uma barreira considerável aos compradores *online* para visitarem lojas *offline*. Para resolver estas questões, os autores sugerem que uma loja que adote o *BOPS* use uma área de serviço para atender especificamente os pedidos *online* e outra para os casuais (*offline*). O *BOPS* gera tráfego na loja e aumenta potencialmente as vendas (Gao et al., 2017).

Uma estratégia *BOPS* afeta a escolha do cliente, uma vez que fornece informações em tempo real sobre o stock existente e permite a aquisição de produtos que não se encontram em loja, sobretudo quando são produtos menos procurados e/ou comprados ocasionalmente (Gao et al., 2017). Consequentemente, uma implementação bem-sucedida do *BOPS* requer uma boa coordenação entre os canais *online* e *offline*. De acordo com o estudo de Gao et al. (2017), a possibilidade de comprar *online* um produto que não se encontra em loja, mas sim em armazém, permite atrair novos clientes e influenciar a escolha do canal por parte dos clientes existentes. Isto significa que um cliente atual que esperava que os produtos fossem enviados para a sua morada pode optar por um atendimento personalizado em loja.

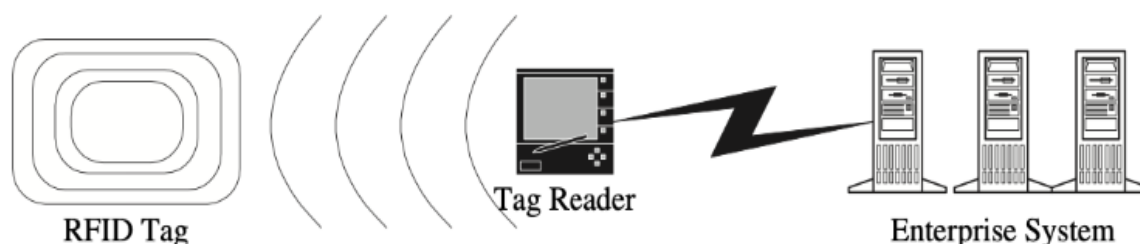
4.2.1. UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA RFID

O sucesso da aplicação da estratégia *BOPS* no comércio a retalho requer a disponibilização da informação real sobre o stock existente, referente à disponibilidade em loja física, bem como, em *stock web*. É neste sentido que surge a tecnologia *RFID* (*radio frequency*

identification), que consiste num sistema de identificação dos produtos através de radiofrequência (Roberts, 2006), isto é, a detecção de sinais eletromagnéticos (Domdouzis, 2007), e que vem revolucionar a gestão da cadeia de abastecimento, o controlo de stock e a logística (Weis, 2007).

Segundo Domdouzis et al. (2007), o sistema *RFID* inclui três componentes: uma antena, um decodificador e uma etiqueta programada eletronicamente com informações exclusivas sobre cada produto. O autor explica que numa primeira fase, durante o processo de etiquetagem, são emitidos sinais de rádio pela antena para que a etiqueta seja ativada, os dados sejam lidos e gravados nela. Isto significa que as antenas estabelecem a comunicação entre a etiqueta e o decodificador (Domdouzis et al., 2007). Conforme ilustra a figura 12, o sistema *RFID* funciona através de uma etiqueta *RFID* (*transponder*) colocada no produto que é lida por um leitor (*transciever*) que, por sua vez, está conectado a um decodificador (*middleware*) que faz a identificação da referência de artigo (Roberts, 2006).

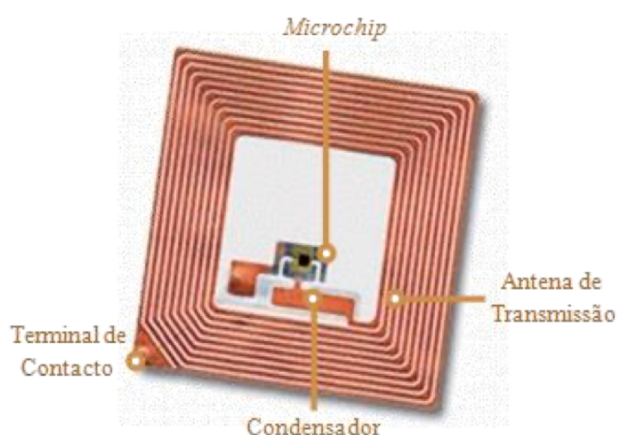
Figura 12. O sistema RFID



Fonte: Roberts (2006)

Trata-se, por isso, de um tipo de sistema de identificação automática de produtos através de ondas de rádio e, por isso, sem necessidade de interação do operador (Weis, 2007). A etiqueta do artigo é composta por um *microchip* que guarda a informação do produto, e que de uma antena de transmissão que permite a comunicação de informação por radiofrequência com um leitor, que deteta e regista o artigo na passagem pela zona de leitura (Grancho, 2015) – figura 13.

Figura 13. Composição etiqueta *RFID*



Fonte: Grancho (2015)

Na literatura, é possível concluir que a utilização do *RFID* apresenta grandes vantagens quando comparada à utilização de outros meios de identificação, nomeadamente o tradicional código de barras (Condeço, 2015). O principal objetivo do sistema *RFID* é tornar o processo de identificação de produtos mais autónomo, bem como, facilitar a gestão dos mesmos (Pereira, 2017).

Esta solução tecnológica no comércio a retalho permite automatizar toda a cadeia logística e minimizar os custos associados, reduzindo a mão-de-obra necessária para a recolha manual de informação e permitindo a minimização de erros relacionados com a intervenção humana no processo logístico (Condeço, 2015). A adoção deste sistema permite, deste modo, otimizar o rastreamento de artigos em tempo real e é uma mais-valia para as empresas que adotam a estratégia *BOPS* no seu negócio, uma vez que facilita os inventários de stock através de equipamentos de leitura de etiquetas *RFID* e possibilita a informação sobre disponibilidade de artigo em tempo real.

CAPÍTULO 5. DECATHLON: O CASO DE ESTUDO

A empresa utilizada como estudo de caso desta investigação integra os canais *offline* e *online* de forma a que a experiência de compra do cliente seja contínua. A implementação do omnicanal no setor do comércio a retalho é muito importante por forma a atender as necessidades dos clientes, a qualquer hora e em qualquer lugar.

De forma a conhecer melhor a empresa utilizada como estudo de caso, será feito um enquadramento histórico, a apresentação da sua missão, visão e valores, bem como, um pequeno enquadramento sobre a sua estratégia de distribuição quanto à criação e definição de marcas paixão, funcionamento da cadeia de abastecimento e breve explicação da metodologia de gestão de stock através da adoção da tecnologia *RFID* pela Decathlon.

5.1. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

O Grupo Decathlon foi fundado em 1976 por Michel Leclercq, em França, com o intuito de se destacar no mercado como distribuidor de artigos desportivos a preços acessíveis ao maior número de pessoas possível. Em grego “Decathlon” significa dez desafios, ou dez disciplinas desportivas em linguagem internacional, e o nome foi adotado partindo da ideia inicial de englobar dez universos desportivos numa só loja. É, atualmente, a maior empresa de comércio a retalho de artigos desportivos do mundo.

O projeto Decathlon foi construído do zero, por Michel Leclercq com a ajuda de Didier Decramer, Stéphane Delesalle, Nicolas Dubrulle, Stanislas Ernoult, Hervé Valentin e Benoit Poizat (figura 4). Estes seis homens foram contratados por Leclercq para ajudá-lo a construir o projeto, e confiava neles dando-lhes total liberdade para tomar decisões. Ainda que fossem inexperientes no setor do retalho, todos tinham algo em comum: a determinação e paixão pelo desporto. E esta forma de gerir completamente inovadora baseada na confiança faz parte ainda hoje do ADN da empresa.

Figura 14. Alguns dos fundadores Decathlon: Didier, Stéphane, Hervé, Benoit, Stanislas e Michel Leclercq. Nicholas não está na foto.



Fonte: Site Oficial DECATHLON Sustainability (2021)

A abertura da primeira loja Decathlon deu-se no dia 27 de Julho de 1976 em Englos, perto de Lille (figura 15). Destacou-se desde logo das demais existentes dentro do setor de artigos desportivos, uma vez que dispunha de uma grande variedade de artigos que davam resposta às necessidades dos consumidores desde o nível iniciante até ao profissional do desporto, bem como, dispunha de diversas opções de artigos de lazer.

Figura 15. Primeira loja Decathlon, em Englos (França)



Fonte: Revista Atletismo (2016)

Em 1980, foi aberta a primeira central de compras do Grupo, situada em Villeneuve d'Ascq, e cinco anos mais tarde, no mesmo local, foi inaugurada a escola internacional de formação da Decathlon.

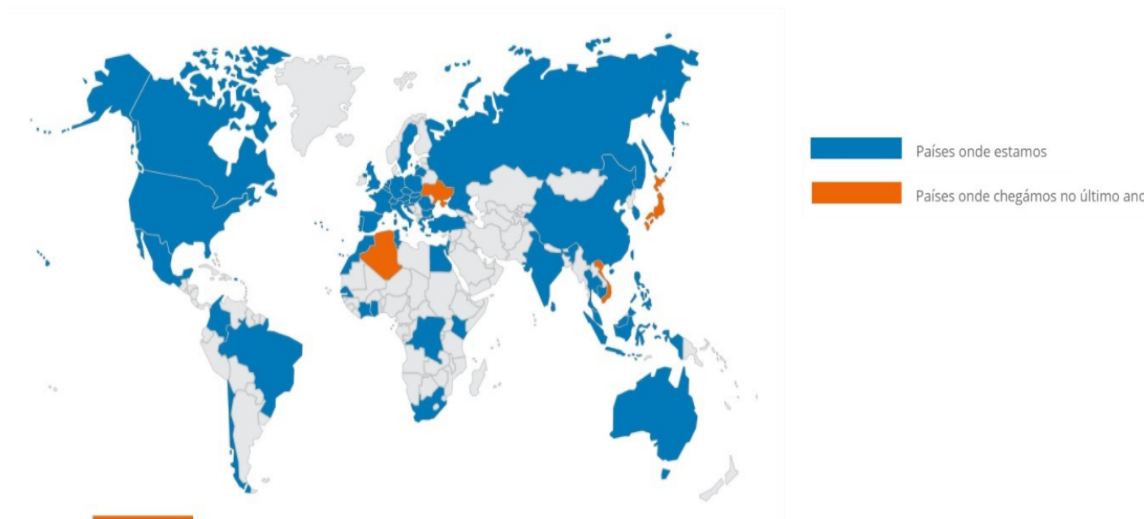
Em 1986, nasceu a *Decathlon Production*, onde a empresa centralizou todo o design e fabrico dos seus próprios produtos, para venda nas lojas. Implementou nesse mesmo ano o conceito *Trocathlon*, que existe até aos dias de hoje, e que consiste na oportunidade dos seus clientes comprarem e venderem artigos desportivos em segunda mão. Ainda nesse ano, e tendo em vista a internacionalização da marca, abriu a primeira loja fora de França, em Dortmund, na Alemanha. Dois anos mais tarde, deu-se a abertura de uma unidade de produção na Ásia e, mais tarde, em Itália e Espanha.

A Decathlon chega a Portugal em 1993 com a abertura do primeiro centro de produção, na Maia.

Em 1996, foram lançadas as primeiras marcas próprias da Decathlon, designadas como “marcas paixão”: a Quechua, marca referência dos desportos de Montanha; e a Tribord, marca dos desportos de vela. Nos dias de hoje, detém mais de 70 Marcas Paixão, criadas com o intuito de fortalecer a marca de confiança Decathlon, e com o objetivo de inovar, desenvolver e vender produtos técnicos e de qualidade que dêem resposta às necessidades dos consumidores em cada prática desportiva. Neste sentido, a Decathlon procura ajudar, inspirar e orientar as experiências desportivas dos utilizadores, tornando o desporto acessível a todos.

Em 2000, abre a primeira loja em Portugal, a Decathlon Amadora. Um ano depois, abre a primeira loja no continente americano, em São Paulo, Brasil. Dois anos depois, expandiu o negócio até ao continente asiático abrindo uma loja em Shangai, na China. Atualmente, está presente em 60 países e detém 1.709 lojas (figura 16):

Figura 16. A Decathlon no Mundo



Fonte: Site Oficial Decathlon Portugal (2021)

A Decathlon está sediada em Villeneuve d'Ascq e, atualmente, o seu Diretor Executivo é Fabien Derville.

Em Portugal, detêm 34 lojas físicas, 1 loja online, 1 centro logístico em Setúbal, 1 centro de produção na Maia e 1 equipa de suporte pós-venda (SPV) em Setúbal. A sua sede principal, assim como os escritórios da equipa de serviços localizam-se na loja Decathlon Amadora.

5.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES

É através da missão, visão e valores que são definidas as principais diretrizes estratégicas do modelo de negócio de uma empresa, uma vez que nos dizem qual o seu propósito e onde esta pretende chegar, assim como, quais os ideais defendidos e que devem estar enraizados no seu ADN.

A missão da Decathlon, em Portugal, é “*Tornar os desportos acessíveis ao maior número de pessoas, de forma sustentável*”. Produtora das suas próprias marcas e produtos, está igualmente encarregue pela distribuição e venda direta dos mesmos, conseguindo desta forma garantir preços bastante competitivos face ao mercado. Dispõe na sua equipa de produção 50 engenheiros que participam no processo de inovação e design do produto, de forma a garantir a conceção de produtos com verdadeira tecnicidade e qualidade. Deste modo, disponibiliza nas

suas lojas físicas, bem como, online, artigos para mais de 70 práticas desportivas através de marcas próprias (marcas paixão), com os preços mais baixos possíveis. E é com base neste propósito que a empresa tem vindo a planear e executar atualizações estratégicas face à evolução do mercado, procurando estar mais próxima dos utilizadores desportistas, assim como, ter uma maior consciencialização ambiental sobre a produção e distribuição dos seus produtos.

Como visão, a Decathlon procura atingir o maior número de clientes possível, garantindo o seu reconhecimento como o maior fornecedor de artigos desportivos, com o melhor preço, para o maior número de modalidades, através de profissionais com elevada especialização técnica sobre cada prática desportiva.

A Decathlon baseia-se em quatro valores fundamentais para a empresa atingir os objetivos a que se propõe diariamente, designadamente: Vitalidade, Responsabilidade, Generosidade e Autenticidade (tabela 5).

Tabela 5. Os valores da Decathlon

Vitalidade	Responsabilidade
<i>“A vitalidade é o dinamismo, a atividade intensa, a energia, o entusiasmo e o vigor. É uma forma de libertação de energia da vida. Os nossos colaboradores ousam, tomam iniciativas, são apaixonados pela ação e jogam para ganhar. Vitalidade significa ir em frente e dar o nosso melhor.”</i>	<i>“Ser responsável é antes de mais tomar decisões e agir para que estas se concretizem. É ser transparente nos nossos atos, tomar decisões responsáveis e agir em conformidade. No seu dia-a-dia, um colaborador responsável envolve-se e é pró-ativo. Procura a eficiência, o desenvolvimento e a melhoria contínua. A primeira responsabilidade é garantir a segurança dos nossos clientes e das nossas equipas.”</i>
Generosidade	Autenticidade
<i>“A generosidade é um dos valores mais antigos na Decathlon. Este valor reflete a responsabilidade de cada um. É uma forma de solidariedade, mas mais envolvente. Está relacionado com jogar coletivo e ajudar sempre que necessário.”</i>	<i>“É ser real, ousar e ser livre para se expressar. É ser verdadeiro consigo e com os outros, ter coragem de ser o próprio. Este valor está relacionado com ser honesto, ousar, ser transparente.”</i>

	<i>É a combinação de personalidades no seio das nossas equipas que fortalece a equipa Decathlon.”</i>
--	---

Fonte: Site Oficial Decathlon Portugal (2021)

O ADN e cultura da Decathlon definem-se com base nestes quatro pilares, uma vez que se caracteriza, desde a sua fundação por Michel Leclercq, por ser uma empresa que dá total autonomia aos seus colaboradores para tomarem decisões, dando espaço para errarem e através disso poderem melhorar continuamente. De acordo com o Diretor Geral da Decathlon Portugal, *“o principal objetivo das nossas equipas é estabelecer uma relação de confiança duradoura com os nossos clientes e oferecer-lhes a melhor experiência, tanto nas nossas lojas físicas como online, para que estejam sempre “satisfeitos ou satisfeitos”* e, com base nisso, é fundamental que haja um trabalho coletivo e que as equipas trabalhem tendo em vista o mesmo objetivo: a satisfação do cliente.

De acordo com a sua cultura e preocupação constante com as pessoas, desde 2002 que a Decathlon se rege pela carta de “Responsabilidade Humana em Produção” (RHP), garantindo deste modo que as condições de trabalho nas fábricas estão sempre de acordo com as normas e os seus próprios requisitos.

5.3. DISTRIBUIÇÃO

5.3.1. MARCAS PAIXÃO DA DECATHLON

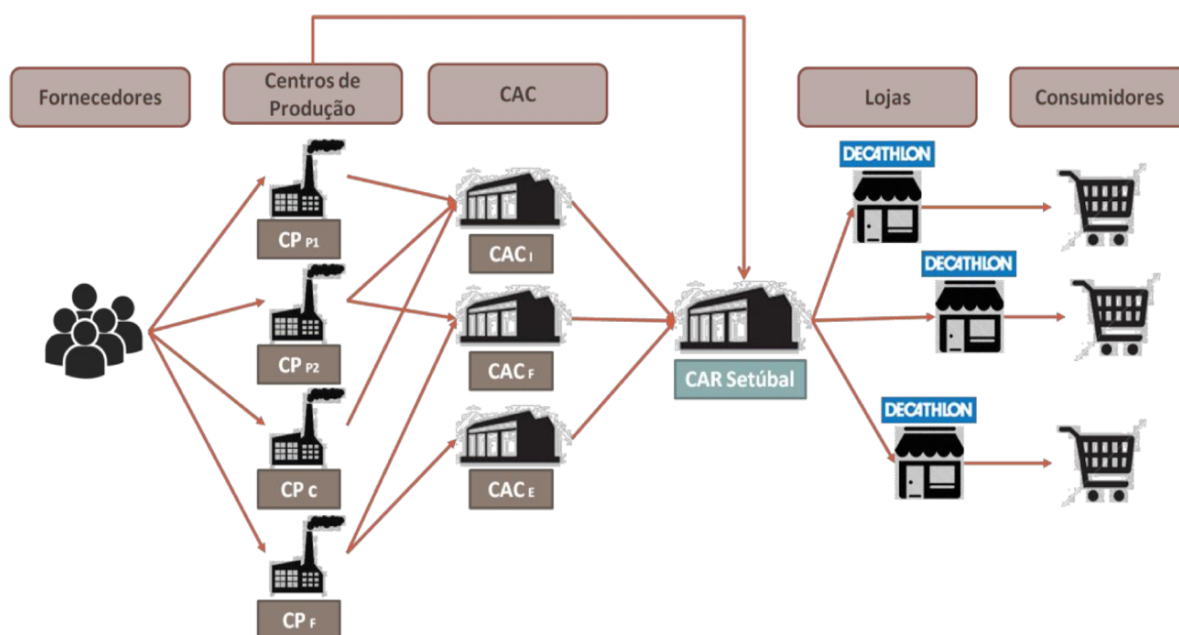
O Grupo Decathlon é responsável pela produção e distribuição de artigos desportivos, e caracteriza-se por rapidamente ter conseguido expandir-se internacionalmente e se tornado líder de mercado em muitos países. Comercializa, atualmente, dois tipos de marca: as próprias, intituladas como ‘marcas paixão’, que são produzidas por empresas do grupo; e as marcas AMI, que dizem respeito a artigos de marcas internacionais, tais como Adidas, Puma, Reebok, entre outras.

As 70 marcas paixão da Decathlon foram criadas para garantirem tecnicidade de produto, e satisfazerem todos os desportistas desde o iniciante ao profissional. O compromisso é garantir artigos de qualidade ao melhor preço do mercado.

5.3.2. CARATERIZAÇÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

A cadeia de abastecimento da Decathlon encontra-se subdividida em cinco grupos: fornecedores, centros de produção, centros de aprovisionamento CAC e CAR, lojas e consumidor final (figura 17).

Figura 17. Cadeia de Abastecimento da Decathlon Portugal



Fonte: Grancho (2015)

A Decathlon trabalha com um conjunto de fornecedores que abastecem os centros de produção com os materiais necessários à produção dos artigos de marca paixão. Esses centros de produção são coordenados pelo centro de pesquisa e desenvolvimento *Oxylane Research*, sediado em Villeneuve d'Ascq (França), que é composto por uma equipa de cinquenta engenheiros com especialidade técnica nas áreas de conforto térmico, ciência do movimento, ciência afetiva e morfologia, que participam no processo de inovação e design dos produtos, e onde são, também, testados todos os produtos em laboratório por forma a garantir a segurança e o conforto do utilizador.

De forma a garantir preços sempre mais baixos, a Decathlon procura, cada vez mais, inovar sobre o processo de criação dos seus produtos, utilizando, por exemplo, menos material e garantindo menores custos de transporte, de forma a conseguir uma poupança na cadeia de produção do produto e poder refletir isso nos preços de venda.

Após a fabricação pelas equipas de produção, os artigos são enviados para os centros de aprovisionamento continental (CAC), local onde permanecem até ser necessário serem

enviados para os centros de aprovisionamento regional (CAR). Este envio é feito por meio rodoviário através de empresas de transporte de mercadorias subcontratadas.

Em Portugal, o centro de aprovisionamento regional (CAR) está localizado em Setúbal e é este que se encarrega pelo envio diário (de Domingo a Sábado) de encomendas para as lojas físicas e online, conforme as necessidades e pedidos de cada uma. As encomendas enviadas para as lojas físicas podem ser de dois tipos: (re)abastecimento de stock para a loja ou encomendas realizadas online com pedido de recolha em loja pelos consumidores (*Click and Collect*).

5.3.3. GESTÃO DE STOCK E RFID

Em 2016, a Decathlon implementou pela primeira vez em cerca de 400 lojas dos continentes europeu e asiático o sistema de identificação por radiofrequência, o RFID (Distribuição Hoje, 2016). Nos dias de hoje, todas as lojas Decathlon funcionam com base neste sistema, e os artigos chegam às lojas já prontos a serem repostos no linear.

A aplicação de etiquetas RFID nos artigos durante o processo de produção, para além de tornar o processo de reposição de stock mais eficiente, permite “*reduzir as situações de falta de abastecimento*”, reduzir os furtos e, através do automatismo, obter informação em tempo real do estado da mercadoria e disponibilidade de stock. Tudo isto, “*com o objetivo de tomar decisões em tempo real que impulsionem novas oportunidades de venda*” (Distribuição Hoje, 2016).

CAPÍTULO 6. METODOLOGIA

6.1. ESTRATÉGIA DA INVESTIGAÇÃO

O processo de investigação começa sempre com uma questão a responder ou problema a resolver, e a escolha da metodologia é feita com base na natureza desse problema e o tipo de aprofundamento do estudo (Marconi e Lakatos, 2002).

Marconi e Lakatos (2002), definem o estudo como um instrumento fundamental para a resolução de problemas. Os mesmos autores defendem que, um dos primeiros passos de um estudo é pesquisar outros estudos e pesquisas já realizados por teóricos anteriores, a fim de ter a certeza do método a ser trabalhado. Silveira (2004) define este procedimento de revisão de literatura. Deste modo, a elaboração desta dissertação pode ser dividida em três etapas: a revisão da literatura, a escolha da metodologia de investigação e a análise de resultados.

Para a revisão da literatura foi feito um levantamento de artigos de várias revistas científicas e estudos já realizados, fulcrais para esta dissertação. Além disso, foi através desta primeira etapa que foi possível formular as hipóteses do estudo.

Tendo como objetivos investigar o processo de compra *online* no retalho de desporto e compreender a importância do *Click and Collect* no processo de compra na loja *online*, será aplicado o estudo de caso da empresa Decathlon como estratégia da investigação.

O estudo de caso é, por sua vez, um dos métodos mais comuns na investigação qualitativa e permite aprofundar o conhecimento de problemas complexos e sistemáticos, pela observação da dinâmica e interação de múltiplos fatores, a partir de situações específicas (Boyd et. al, 1989; Mattar, 1994). Para Boyd et. al (1989) a aplicação do estudo de caso é importante quando procuramos resolver um problema de pesquisa no qual existem inter-relações entre os vários fatores envolvidos, onde é difícil compreender cada um sem considerar as relações entre eles.

Os estudos qualitativos são aqueles que não se podem traduzir em números; permitem identificar e compreender todos os fenómenos direta ou indiretamente relacionados com um determinado assunto que permitam descrever a complexidade de determinado problema, as suas causas e consequências e fornecer pistas sobre estratégias a adotar que permitam solucionar esse problema, sendo necessário compreender, explorar e aprofundar os resultados em determinado contexto social (Brenner, 1981). Este tipo de estudos não implica análise estatística dos resultados, ao contrário dos quantitativos (Hounsell e Win, 1981).

A primeira etapa de recolha de informação incluiu a revisão de literatura e análise de conteúdo de documentos fornecidos pela própria empresa de comércio a retalho analisada no âmbito deste trabalho.

Na segunda etapa realizaram-se entrevistas em profundidade aos responsáveis de diferentes áreas, realizadas via email, com enquadramento prévio da temática estudada realizada via telefone e/ou presencialmente.

Segundo o estudo realizado por Unterleider, & Damacena (2020), os dados primários reunidos foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, com a qual se pretendeu uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo segundo Nunan, Malhotra, & Birks (2020). O método de análise de conteúdo considerado é o de adequação a um padrão ou a pressupostos. Na análise dos casos, os padrões e pressupostos foram definidos a partir da literatura, como descrito anteriormente no referencial teórico de marcas próprias teóricos. O estudo de um caso pressupõe a utilização de diferentes metodologias de investigação como a entrevista e a análise de documentos (Varela, Lopes, & Rodrigues, 2021; Yin, 2017). Para estabelecer essa interpretação, inicialmente foram reunidos os dados coletados e classificados em categorias (Bardin, 2011).

A observação de participante, por sua vez, consiste na recolha de informação, de modo sistemático, através do contato direto com situações específicas, possibilitando uma visão ampla do meio ambiente, o que facilita o estudo, especialmente quando vários fatores atuam simultaneamente (Grover e Grazier, 1985) que não seria possível a partir de outras técnicas, nomeadamente da entrevista; garante a credibilidade dos resultados ao permitir o trabalho com fontes próximas e em primeira mão (Aires, 2011).

6.2. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Através da utilização da entrevista como método de recolha de dados nesta investigação, pretendeu-se compreender o que é que os entrevistados pensam, esperando que estes acrescentassem algo de novo, para esclarecer alguns pontos abordados na revisão da literatura.

Assim sendo, procurou-se que os entrevistados partilhassem a sua opinião, experiência e conhecimento de forma a enriquecer o presente estudo.

A amostra é composta por quatro colaboradores da empresa Decathlon com funções diferentes e de relevância para esta investigação:

- (E1): Líder Projeto Omnicanal, da Decathlon Portugal
- (E2): Diretor de Loja
- (E3): Responsável de Exploração de Loja & Líder Serviço ao Cliente
- (E4): Responsável DECAPRO – B2B

Para além destes entrevistados, foi também pedida a colaboração do **Referente Digital Omnicanal** e do **Líder Equipa Online** (pertencente à logística), da Decathlon Portugal. Mas não foi possível obter a sua participação para este estudo.

Por razões de confidencialidade, os nomes dos entrevistados não são revelados neste estudo.

6.3. GUIÃO DA ENTREVISTA

Tabela 6. Guião da entrevista

OBJETIVOS	CATEGORIA	QUESTÕES
Objetivo 1 Investigar o processo de compra <i>online</i> no retalho de desporto	Processo de Implementação Omnicanal	Q1: A Decathlon adota na sua estratégia uma abordagem omnicanal. Na sua perspetiva o que significa omnicanal para a Decathlon? Q2: Na sua opinião, o que motivou a necessidade de alterar o modelo de negócio da Decathlon para uma abordagem omnicanal? E após a pandemia COVID-19? Q3: Como está estruturada a estratégia Omnicanal da Decathlon?
	Desafios de um comércio omnicanal	Q4: Quais os grandes desafios de uma empresa omnicanal?
Objetivo 2 Compreender a importância do <i>Click and</i>	Processo de Implementação da Estratégia <i>BOPS</i>	Q5: Porquê a necessidade de implementar a estratégia <i>BOPS</i> na Decathlon? (ex: <i>Click and Collect, Drive Thru</i>)

<i>Collect</i> no processo de compra na loja <i>online</i>	Desafios do <i>Click and Collect</i>	Q6: Quais os desafios do <i>Click and Collect</i> na perspetiva do cliente e da empresa?
	Medidas sustentáveis do <i>Click and Collect</i>	Q7: Os consumidores dão cada vez mais importância ao impacto ambiental das marcas e produtos, sobretudo a geração dos <i>millennials</i> . Após pandemia deram ainda mais ênfase a este tema. Existe algum tipo de medida adotada sobre a consciencialização ambiental na estratégia do <i>Click and Collect</i> , pela Decathlon?

Fonte: Elaborado pela autora

6.4. RECOLHA DE DADOS

Devido à situação pandémica que atravessamos e à impossibilidade de haver reuniões presenciais, as entrevistas foram feitas de forma eletrónica, nomeadamente através de e-mail.

Complementarmente será aplicado o conhecimento e experiência pelo método de observação de participante, fulcral nesta investigação.

CAPÍTULO 7. ANÁLISE DE RESULTADOS

7.1. RESULTADOS OBTIDOS

7.1.1. O PROCESSO DE COMPRA *ONLINE* NO RETALHO DO DESPORTO

Como já referido anteriormente, a empresa utilizada como estudo de caso para esta investigação foi a Decathlon: uma empresa de comércio a retalho de artigos desportivos de origem francesa, com atividade em Portugal, e que se diferencia do mercado pela sua enorme oferta de produtos por tecnicidade de prática desportiva ao melhor preço disponível.

A Decathlon adota uma estratégia omnicanal. De acordo com Verhoef et al. (2015), a abordagem omnicanal consiste na proporção de uma experiência de compra consistente e unificada, independentemente dos canais utilizados *offline* ou *online*.

Para compreender o processo de implementação da estratégia omnicanal e em que é que esta consiste, foi questionado aos entrevistados, nas suas perspetivas, o que significa omnicanal para a Decathlon:

“O cliente não nos vê como vários canais. O cliente decide como, quando e onde pesquisar, comparar, comprar e recolher ou receber. O nosso trabalho é oferecer o melhor serviço e experiência em cada canal garantindo sempre as nossas promessas e sentido: Tornar o desporto acessível e clientes satisfeitos.” (E1)

“(...) omnicanal para a Decathlon é garantir que a experiência de compra seja qual for o/s múltiplo(s) canais seja sempre vencedora no percurso de compra do cliente.” (E2)

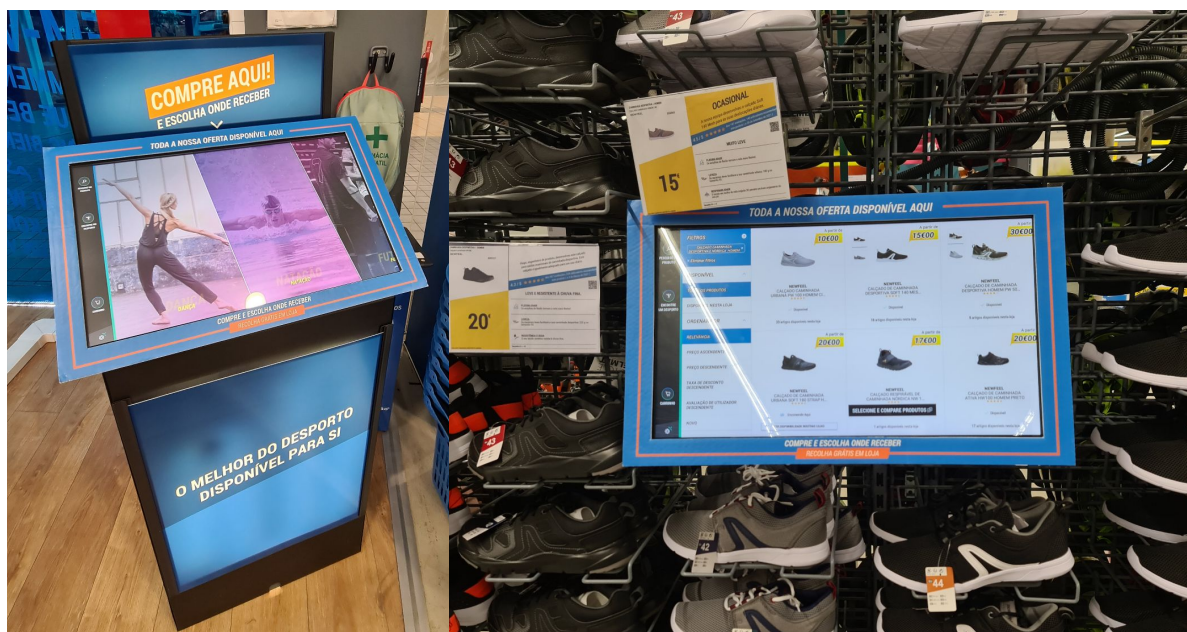
“Estar disponível através de vários canais de venda, proporcionando a todos os clientes opções na metodologia de compra e tornando 100% da gama existente alcançável em qualquer superfície (da loja mais pequena à maior).” (E3)

“(...) o Omnicanal acaba por ser “uma ferramenta bastante importante” (...) pela questão de ter várias vias de contacto com o cliente para depois conseguirmos fazer as vendas. (e-mail, Telefone, Site).” (E4)

A Decathlon integra os canais *offline* e *online*, isto é: o conjunto de canais utilizados (digitais e não digitais) trabalham de forma complementar para satisfazer as necessidades dos consumidores e otimizar a experiência de compra. Isto permite que o cliente que se dirige à loja

física e que não encontra o produto que precisa ou o tamanho certo disponível, tenha a oportunidade de realizar uma encomenda *online* através dos *kiosks* disponíveis em diversos locais da loja (figura 18), *app Decathlon* ou com a ajuda de um colaborador com formação técnica para aconselhar e acompanhá-lo durante esse processo.

Figura 18. Kiosks para realização de compras online na loja física, da Decathlon



Fonte: Elaborado pela autora

De forma a compreender o motivo que levou a empresa a adotar uma abordagem omnicanal, foi perguntado aos entrevistados o que tinha motivado a necessidade de alterar o modelo de negócio da Decathlon:

“O Modelo de negócio não mudou. O número de canais disponíveis, alavancados por soluções digitais, a qualidade dos mesmos e a possibilidade de oferecer uma experiência mais completa aos clientes, evoluiu. Esta evolução, alavancada pelas ferramentas digitais, permite-nos estar mais próximos dos clientes, abrir outro tipo de pontos de contacto ou lojas, potenciar lojas que já existiam, oferecer uma melhor experiência em vários momentos do percurso do cliente e fazer uma fusão entre o físico e o digital, por exemplo, através da possibilidade de simular o espaço que uma passageira de corrida ocupa em casa ou colaboradores de loja a fazer vídeo chamadas com clientes.” (E1)

“Paradigma do retalho: empresas que nascem online, têm necessidade, tendência para crescer offline e vice-versa. Num mundo cada vez mais digitalizado somos forçados a jogar esse jogo, expandir o nosso modelo de negócio para o online.” (E2)

“O acompanhamento da evolução tecnológica e do incremento da utilização de plataformas virtuais por parte dos utilizadores são catalisadores para a adaptação do modelo de negócio para uma abordagem omnicanal. Adicionalmente, o aumento da eficiência e rentabilidade aliados à diminuição de stock físico vs. 100% stock online disponível.” (E3)

A Decathlon é uma empresa que nasceu a partir da abertura de uma loja física. O seu fundador, Michel Leclercq, sempre se demonstrou bastante reativo face às tendências de mercado e, por isso, sempre procurou as melhores soluções para dar resposta às necessidades dos utilizadores desportivos, sendo essa a própria essência da empresa nos dias de hoje.

Empresas retalhistas *online* como a Amazon, a Bonobos ou a JD.com expandiram-se para as lojas físicas, percebendo que o ver, tocar e experimentar são fatores fundamentais para os clientes comprarem. No entanto, de acordo com o Wijnand Jongen (2018), os modelos de negócio de lojas *online* não podem ser todos transformados em lojas físicas com a premissa que irão ter rentabilidade deste modo. Tendencialmente, haverá muitas lojas *online* que abrirão lojas físicas próprias, mas nem todos os modelos de negócio estão adaptados para tal segundo o autor.

Inversamente, haverá maior tendência para lojas físicas de comércio a retalho, como a Decathlon, se expandirem *online*, uma vez que, vivemos numa era extremamente digital e, por isso, este tipo de empresas sentem a necessidade de adotar uma gestão sinérgica que permita a integração de diversos canais com o intuito de otimizarem a sua *performance* e possam dar resposta às necessidades dos clientes, tal como refere o autor Verhoef et al. (2015). Isto permite que as lojas físicas da *Decathlon* possam escolher a sua oferta de acordo com o público-alvo da área envolvente, diminuindo os custos associados ao *stock* físico e, ao mesmo tempo, garantem cem por cento da oferta ao cliente através de *stock online*.

Com o aparecimento da pandemia COVID-19 e a consequente aplicação de medidas de confinamento que levaram ao fecho temporário de atividade do retalho de bens considerados não essenciais, pela primeira vez em Março de 2020, a Decathlon, tal como outras empresas, viu-se obrigada a adaptar a sua estratégia comercial de forma a enquadrar-se rapidamente nesta nova realidade e, desse modo, continuar a cumprir o seu objetivo de “*tornar o desporto*

acessível” e garantir a satisfação dos seus clientes. De forma a compreender o impacto da pandemia COVID-19, foi questionado aos entrevistados quais as mudanças que foram precisas serem feitas no modelo de negócio da empresa:

“(...) Após a pandemia existiu apenas uma transição dos clientes para mais canais digitais o que permitiu reforçar o caminho que a Decathlon já fazia há alguns anos.”
(E1)

“(...) Com a pandemia e todas as restrições, constrangimentos que existiram houve um BOOM digital que felizmente tínhamos uma estrutura já desenvolvida para corresponder. Houve uma necessidade obvia de engrossar a estrutura logística e também paralelamente criar mais canais de compra ou de comunicação com os nossos clientes.” (E2)

“(...) Pós-pandemia: reverter a perda de volume de negócios causada pelo reduzido fluxo de clientes - contornar de forma legal as restrições impostas pelo Governo de forma a conseguirmos chegar aos nossos clientes e manter os colaboradores ativos.”
(E3)

“Todos nós sabemos que com o COVID-19, todas as empresas tiveram que explorar o omnicanal de várias formas (desde a redução dos tempos de entrega, oferta dos portes de envio). Acabou por ser um período, no meu ponto de vista, muito bem explorado pela Decathlon pois deixou de ter Stock em excesso em loja dando mais qualidade aos Lineares, o cliente “habitou-se” a esperar dois ou três dias pelo artigo que vem de armazém (Decathlon em 2/3 dias entrega artigos e máximo dos máximos 1 semana). Ao nível do Decapro veio acelerar o processo de entrega o que claramente deixa o cliente muito mais satisfeito.” (E4)

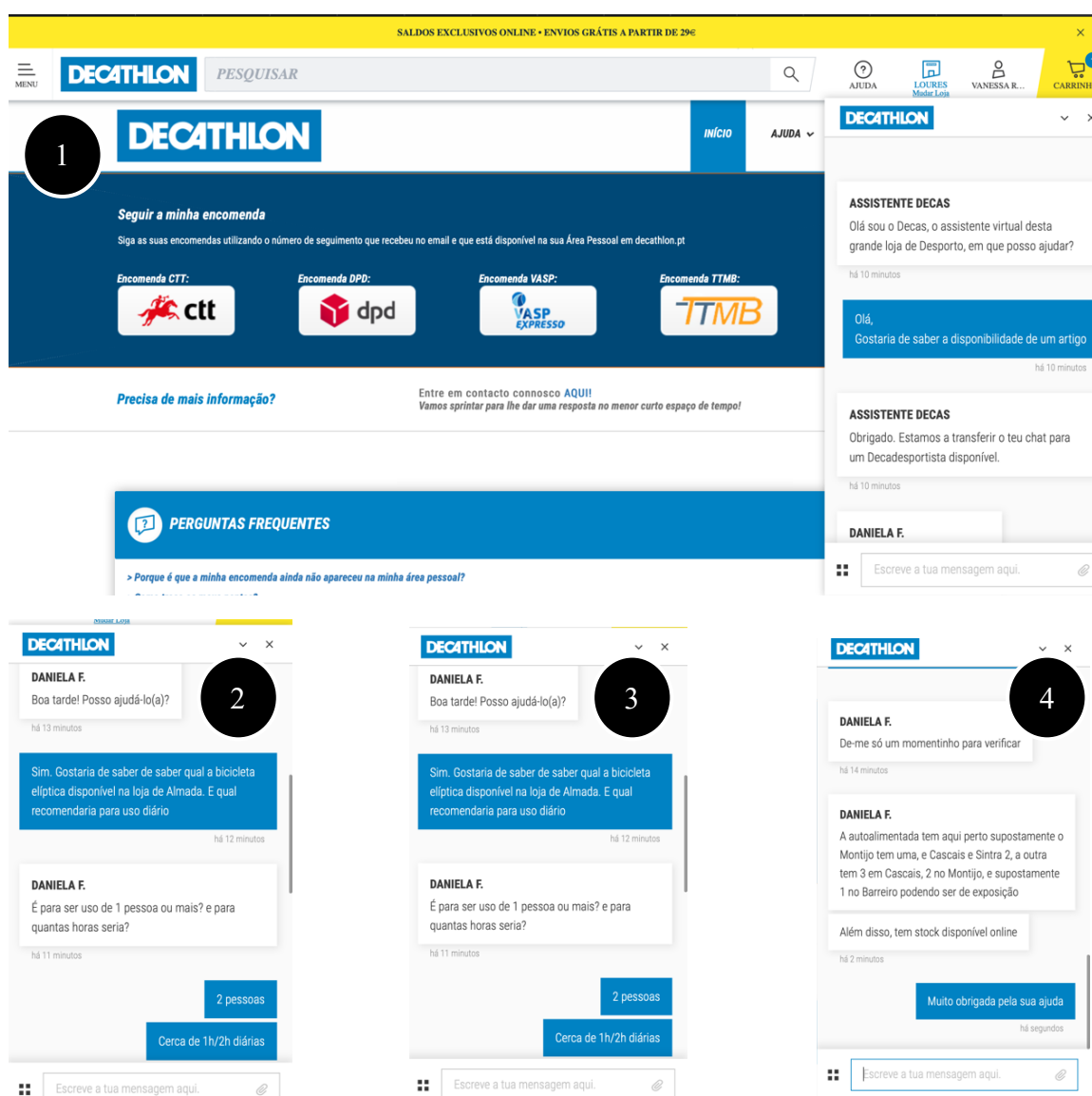
A pandemia provocou notáveis alterações no comportamento do consumidor em Portugal, havendo um acréscimo da realização de compras *online*, justificado pela implementação das medidas de prevenção e confinamento aplicadas pelo Governo (ACEPI, 2020). Consequentemente, a estrutura logística da empresa teve de se adaptar e a equipa do *e-commerce* foi reforçada de forma a ser possível dar resposta à preparação de encomendas *online* para serem enviadas para os respetivos pontos de entrega, no menor tempo possível.

Com o fecho temporário de atividade das lojas físicas e a aplicação de medidas de confinamento, que resultou na diminuição do fluxo de clientes, a Decathlon teve de adaptar a

sua estratégia comercial de forma a conseguir dar resposta às necessidades dos clientes, bem como, manter os seus colaboradores em atividade.

Desde o início da pandemia que no *site* da Decathlon o cliente pode usufruir digitalmente de um atendimento personalizado, acedendo ao menu “Ajuda” e entrando no *chat reativo* disponível, conforme simulação feita e apresentada na figura 19. Através deste *chat* o cliente pode solicitar a ajuda de um colaborador sobre informações de produtos, esclarecer dúvidas acerca da sua utilização, solicitar a confirmação de *stock* na loja mais conveniente e pedir, inclusive, recomendações de acordo com a sua necessidade.

Figura 19. Simulação de utilização do chat reativo disponível no site Decathlon



Fonte: Elaborado pela autora

Com a pandemia COVID-19 e a necessidade de utilizar novos canais, surgiram, também, as vendas por telefone: o cliente pode ligar para a loja física a confirmar a disponibilidade de um produto e solicitar a sua compra através de emissão de entidade e referência para pagamento, que é à posteriori enviada via *e-mail* ou por *sms*. O cliente pode, ainda, escolher recolher em loja ou numa morada à sua escolha, suportando os portes de envio correspondentes a 3,95€ para artigos de pequeno porte ou 20,00€ no caso de se tratar de um produto volumoso. Em situações esporádicas, como aconteceu no período de encerramento temporário das lojas físicas devido às medidas impostas pelo Governo, e tal como foi referido por um dos entrevistados (E4), e com o intuito de atrair clientes para as compras *online* através do *site* ou da *app*, os portes de envio eram grátis e, portanto, suportados pela própria empresa.

Com o intuito de conhecer melhor a estratégia omnicanal da Decathlon, foi perguntado aos entrevistados como é que esta está estruturada:

“Não existe uma estratégia omnicanal, existe a necessidade de dar a melhor resposta ao percurso do cliente. A estratégia passa por conhecer bem este percurso e procurar perceber como torná-lo cada vez mais completo melhorando a experiência do cliente.”
(E1)

“Desde a produção, logística e loja. Ou seja, quando os produtos são concebidos, a quantidade de produto já é feita tendo por base as vendas digitais que determinam % da produção. E aí começa o percurso omnicanal. Depois de estar na logística, pode chegar ao cliente por diversos canais e a definição desses canais é crucial para uma boa estrutura omnicanal.” (E2)

“Compra física em loja; compra PLUS (online) em loja com ou sem auxílio de colaborador (C&C + C&C 2h); Compra 100% stock online através do site ou app” (E3)

“(…) A Decathlon possui dois armazéns que têm dois períodos diferentes de entrega, o CAR (2 a 3 dias) e o CAC (mais ou menos 1 semana), o cliente pode sempre escolher entre a entrega em loja (o processo é mais rápido pois a encomenda vem com o stock de loja), a entrega num ponto de recolha ou a entrega em casa, sendo estas duas últimas dependentes de transportadoras o que irá acrescentar mais 1 ou 2 dias a encomenda. A entrega em loja tem ainda a vantagem de não ser preciso ir buscar o artigo logo naquele dia pois acaba por ter 30 dias para o fazer e, se aí sim não fizer a recolha, o artigo volta ao armazém. No caso do Decapro, a grande parte das entregas é feita logo pela

transportadora, salvo as primeiras entregas (senão tiver contacto na 1ª pessoa) faço eu mesmo a entrega.” (E4)

Como já referido, a estratégia omnicanal da Decathlon é definida pela integração dos canais *offline* e *online* com o intuito de unificar a experiência de compra do consumidor de tal forma que o próprio não se apercebe que está a utilizar canais de compra diferentes. O principal objetivo é esses canais se complementarem entre si.

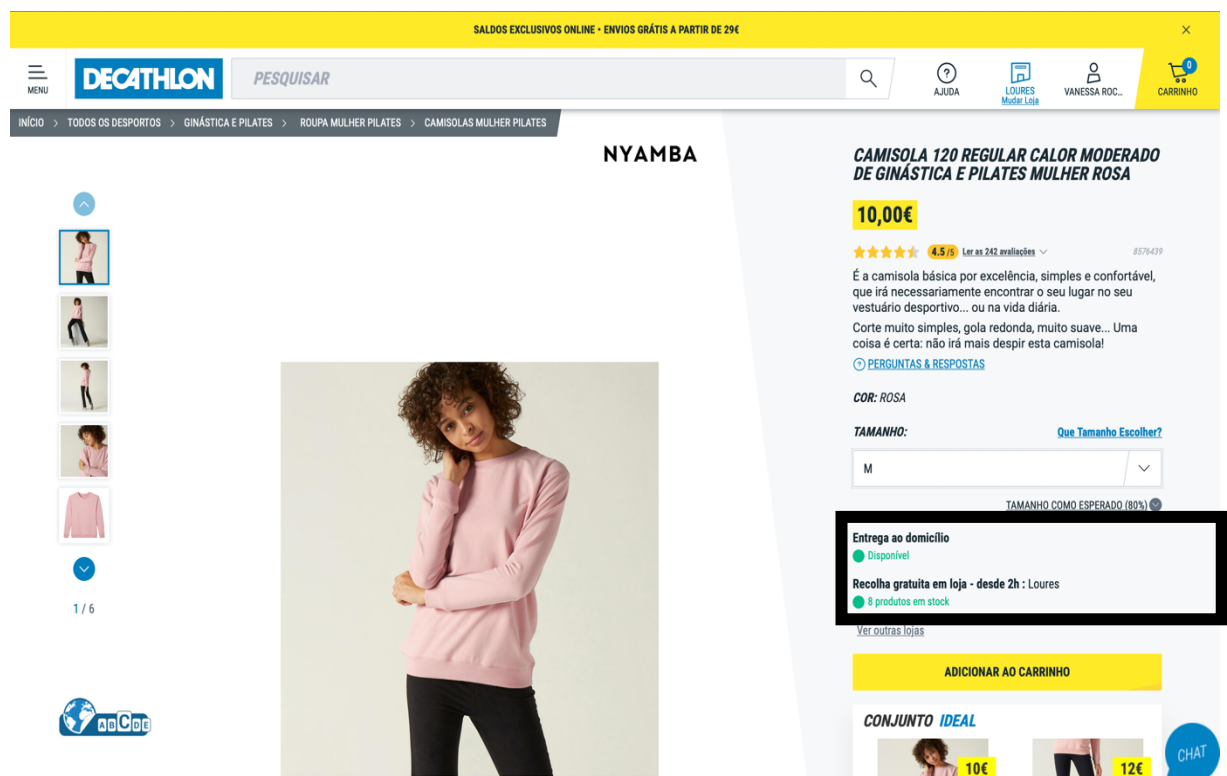
Como referido no capítulo anterior, todos os produtos comercializados pela empresa dispõem de etiquetas RFID, que são colocadas durante o processo de produção. A adoção deste sistema de identificação por radiofrequência permite que os colaboradores saibam em tempo real a quantidade de *stock* disponível no centro de aprovisionamento regional (CAR), bem como, nos centros de aprovisionamento continental (CAC). A quantidade de artigos é produzida de acordo com uma estimativa feita sobre o volume de vendas dos últimos dois anos. Face a isso, e conforme referido pelo entrevistado (E2), durante o processo de produção, a quantidade de artigos produzidos é estipulada tendo em conta a estimativa calculada do volume de vendas *online*. Por isso, quando os artigos são enviados para o centro de aprovisionamento regional (CAR), há uma separação do *stock* a ser enviado para as lojas físicas e para o *e-commerce*. Esta estratégia de gestão de *stock* permite que os produtos cheguem ao cliente por diversos canais.

Os colaboradores dispõem de um *smartphone* como ferramenta de trabalho fundamental na Decathlon. Através de *apps* adaptadas, conseguem consultar os *stocks* físico e *online* e através dos mesmos é possível haver uma rápida comunicação interna entre o CAR e as lojas físicas. Esta forte conectividade é mais uma forma da Decathlon dar respostas e soluções rápidas aos seus clientes.

Na loja física, os clientes têm acesso a *kiosks* (figura 18) para rapidamente consultarem o catálogo da Decathlon por prática desportiva, tipologia de artigo (roupa, acessórios, calçado, entre outros) e género (mulher, homem e criança), e, podem, também, consultar preços, *stock* disponível e realizar compras *online* efetuando o pagamento em caixa (na própria loja física), ou solicitando referência multibanco, ou, de forma mais imediata, via MBway. Uma vez que as lojas físicas não conseguem ter disponível a totalidade dos artigos comercializados pela empresa, os *kiosks*, bem como, o próprio *site* e a *app* Decathlon permitem disponibilizar cem por cento da oferta para o cliente. O que diferencia os *kiosks* dos restantes métodos é que como estes se encontram instalados nas lojas físicas permitem que o pagamento seja feito em caixa, da própria loja, e permitem um atendimento personalizado por parte do colaborador.

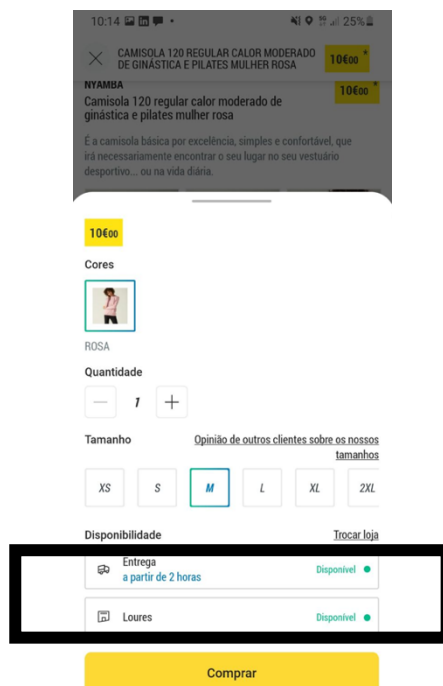
A Decathlon tem-se tornado cada vez mais exigente sobre os tempos de entrega das encomendas de forma a garantir a satisfação do seu cliente. Por esse motivo, quando os clientes efetuam uma compra *online* através dos *kiosks*, *site* (figura 20) ou *app* (figura 21) da Decathlon, podem escolher se querem recolher a encomenda numa loja física que tenha *stock* disponível estimando-se um tempo de preparação e levantamento em duas horas ou entrega numa loja física, ponto de recolha ou entrega ao domicílio. Estes dois procedimentos são denominados por “*Click and Collect 2H*” e “*Click and Collect*”, tal como refere o entrevistado (E3).

Figura 20. Realização de compras online através do site Decathlon



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 21. Realização de compras online através da app Decathlon



Fonte: Elaborado pela autora

Como explicado pelo entrevistado (E4), a entrega de encomendas *online* através de seleção da recolha em loja física cumpre os prazos de entrega entre dois a três dias para produtos disponíveis no centro de aprovisionamento regional (CAR) ou, no limite, sete dias caso o CAR aguarde reabastecimento do produto pelos centros de aprovisionamento continental (CAC). Acresce, ainda, a vantagem de os portes de envio serem gratuitos e o cliente ter um prazo alargado para recolher a sua encomenda de cerca de trinta dias e, caso exceda esse tempo, a encomenda é reenviada para o armazém e o cliente recebe o respetivo reembolso pelo mesmo método de pagamento. Por sua vez, a entrega num ponto de recolha ou ao domicílio estão dependentes dos prazos de entrega das transportadoras externas contratadas para esse tipo de serviços, nomeadamente, CTT, DPD, VASP Express, TTMB e LOGIC, e pode acrescer até dois dias ao prazo de entrega da encomenda.

7.1.1.1. DESAFIOS DE UM COMÉRCIO OMNICAL

Através das entrevistas realizadas foi possível identificar alguns dos grandes desafios de uma empresa omnicanal como a Decathlon.

Uma empresa omnicanal tem de estar em constante adaptação face às mudanças do mercado, para atender às exigências dos clientes. Deste modo, é importante entender quais os canais que os clientes utilizam e estender a oferta de canais de acordo com as tendências do mercado, tendo como objetivos otimizar a experiência de compra e satisfazer as necessidades dos clientes:

“O maior desafio será sempre manter um nível alto de experiência independentemente do canal de compra. (...)” (E2)

No entanto, é importante que esses canais se mantenham cem por cento ativos e funcionais de forma a não gerar a insatisfação dos clientes. No entanto, é um dos grandes desafios para a empresa derivado à existência de erros e falhas no sistema informático:

“(...) Manter ativos, funcionais os canais de compra.” (E2)

Para uma estratégia omnicanal eficiente, é necessário que toda a organização esteja envolvida no processo. Os processos devem ser redefinidos de forma a se tornarem eficientes tanto para o cliente como para a empresa e para isso é necessário haver investimento financeiro e humano. É necessário adaptar e criar funções, recrutar, formar as equipas para os novos procedimentos, e incentivar à mudança de mentalidades de colaboradores que se adaptam a procedimentos obsoletos consciencializando-os para a criação de uma cultura organizacional que valoriza a transformação:

“A empresa típica é focada e tem todos os recursos preparados tendencialmente num canal, lojas ou online. Assim, é necessário investir em capital - financeiro e humano - para transformar funções existentes, definir, recrutar e/ou formar novas competências, redefinir processos e mudar/ajustar mentalidades. O grande desafio é o processo de transformação.” (E1)

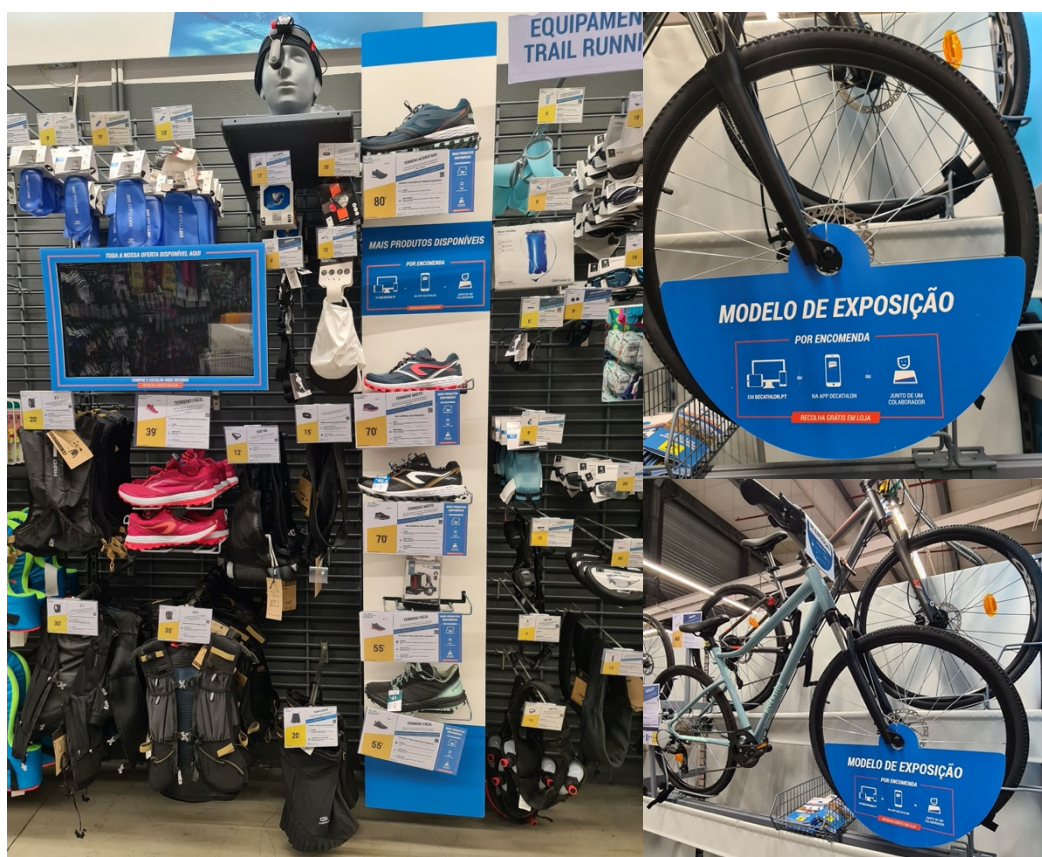
Um desafio, também, apontado é em relação à fiabilidade de *stock*. Ainda que a Decathlon faça a sua gestão e controlo de *stock* com a ajuda de um sistema de identificação por radiofrequência (RFID), ainda existem falhas sobre a informação real do *stock* disponível em loja física. Isto pode acontecer por erros resultantes do CAR ou, muitas vezes, provocados por furtos. Por esse motivo, quando os clientes efetuam um *Click and Collect 2H*, por vezes, os pedidos têm de ser cancelados e reembolsados uma vez que não há *stock* disponível do produto que o cliente comprou *online* para recolher da loja física, gerando a sua insatisfação. É, por isso, importante a realização de inventários com regularidade de forma a garantir a cem por cento da fiabilidade de *stock* disponível para o cliente:

“Distribuição de stock online vs lojas; Boa estratégia de comunicação da gama online; C&C 2h: a fiabilidade de stock vs taxa de cancelamento de encomendas por falta de stock.” (E3)

Além disso, é importante que a distribuição de *stock online* e lojas físicas seja feita de forma consistente. Este é outro desafio referido pelo entrevistado (E3) uma vez que, por vezes, existem situações de falta de abastecimento de produto.

De forma a que o cliente compreenda que a integração dos canais lhe dá acesso a cem por cento da oferta de produtos, independentemente de não haver *stock* disponível na loja física, é importante que haja uma boa estratégia de comunicação da gama disponível *online*. Nos lineares é possível encontrar comunicação que incentiva o cliente a consultar o catálogo, bem como, existem alguns produtos-modelo que os clientes podem comprar através de uma encomenda *online*, conforme exemplo representado na figura 22.

Figura 22. Comunicação em modelos de exposição da gama disponível online



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, outro dos grandes desafios mencionados pelo entrevistado (E4) é “educar o cliente a todo o processo”, ou seja, fazer com que o cliente compreenda que o produto que

procura pode não estar disponível em loja física, mas que poderá sempre efetuar a sua encomenda *online* utilizando um dos *kiosks* disponíveis na própria loja física, ou através do *site* ou *app*. Deste modo, é importante que os colaboradores tenham formação adequada para poderem dar o melhor conhecimento técnico ao cliente sobre os produtos, mesmo aqueles que não façam parte da gama disponível em loja física:

“Penso sempre que um dos grandes desafios é o “educar “o cliente a todo o processo, porque o cliente quer o artigo “no momento”. Outro desafio passa por todas as lojas serem capazes de vender todos os produtos, aumentando o conhecimento de todos sobre a gama.” (E4)

7.1.2. A IMPORTÂNCIA DO *CLICK AND COLLECT* NO PROCESSO DE COMPRA NA LOJA *ONLINE*

Tal como vimos na revisão da literatura, a adoção de uma abordagem omnicanal leva os retalhistas a preocuparem-se em melhorar a integração dos seus canais. Isto tornou as opções de atendimento de pedidos mais variadas e a possibilidade de compra *online*. Com isto, surgiu a estratégia *BOPS* (*buy online and pick up in-store*) agregada ao conceito “*Click and Collect*”, que possibilita os clientes de comprarem os produtos *online*, no caso da Decathlon, através dos *kiosks*, *site* ou *app* e escolherem recolher numa loja física.

Foi questionado aos entrevistadores porque houve necessidade de se implementar a estratégia *BOPS* na Decathlon:

“Com BOPS garante-se mais facilmente a viabilidade do BM. Reduzem-se custos de transporte e custos logísticos e garantem-se visitas de clientes qualificados às lojas. Clientes estes que muitas vezes optam por completar a sua compra, podem ter apoio específico na loja ou podem trocar mais facilmente os seus produtos.” (E1)

“Adaptarmo-nos aos hábitos de compra dos nossos clientes, experiência de compra, serviço diferenciado, rapidez.” (E2)

“Dar resposta a todo o tipo de utilizadores, criando formas seguras de fazer compras em altura de pandemia.” (E3)

“No Caso do decapro, por vezes é importante o click and colect na perspectiva de acelerar a entrega (...)” (E4)

A implementação da estratégia *BOPS* permite acelerar o tempo de entrega das encomendas *online*, cumprindo um prazo de entrega na loja física entre dois a três dias para produtos disponíveis no centro de aprovisionamento regional (CAR) ou, no limite, sete dias caso o CAR aguarde reabastecimento do produto pelos centros de aprovisionamento continental (CAC). O facto de as encomendas *online* serem geridas internamente sem a intermediação de transportadoras externas permite reduzir custos associados uma vez que as encomendas *online* são enviadas para as lojas juntamente com o reabastecimento de *stock* físico.

No início da pandemia COVID-19, a empresa ainda aplicou a estratégia *ROPIS* (*reserve online and pick up in-store*) nas suas lojas (Jin et al., 2018), que consiste na possibilidade de os clientes reservarem os artigos através do *site* ou *app* durante 48H e pagarem apenas quando tivessem contacto efetivo com o produto. No entanto, a empresa percebeu que esta estratégia não seria sustentável a curto-médio prazo uma vez que muitos clientes acabavam por não se deslocar à loja ou até mesmo por não comprarem os artigos reservados, empatando *stock* e possíveis vendas de clientes que tinham interesse sobre os mesmos produtos. Com o *BOPS*, o cliente é obrigado a pagar no momento e a estratégia é mais rentável para a empresa.

Conforme referido na revisão da literatura, os autores Gao e Su (2017) realizaram um estudo sobre o *BOPS* onde perceberam que os clientes são muito sensíveis no que diz respeito à distância necessária para recolherem as suas encomendas e que, portanto, as viagens de longa distância criam uma barreira para os compradores *online* não visitarem as lojas *offline*. Por esse motivo, a Decathlon continua a apostar na abertura de novas lojas, independentemente da situação pandémica que estamos a atravessar, e que adotam a estratégia *BOPS*, mostrando-se cada vez mais próxima dos seus clientes.

Cada loja detém de uma zona específica para os clientes recolherem as suas encomendas *online* ou poderem realizar trocas e/ou devoluções – a receção –, conforme mostra a figura 22:

Figura 23. Receção de uma loja física



Fonte: Elaborado pela autora

Para o cliente poder recolher a sua encomenda *online* na loja física apenas precisa de apresentar um *sms* ou *e-mail* enviados pela Decathlon no momento em que a sua encomenda é recebida na loja física. O colaborador verifica o destinatário da encomenda com o auxílio de um *smartphone* e faz a respetiva entrega informática da encomenda ao cliente. Este procedimento é simples e torna o processo de recolha bastante rápido. Posto isto, o cliente tem a possibilidade de verificar o artigo e, inclusive, experimentá-lo em loja de forma a que se necessário possa no momento efetuar troca.

Conforme referem os autores Gao et al. (2017), a implementação de uma estratégia que permita comprar *online* um produto que não se encontra na loja física, mas sim em armazém, permite atrair novos clientes, influenciar a escolha do canal por parte dos clientes existentes e, ainda, ter um atendimento personalizado ao escolher recolher o artigo em loja. Os objetivos desta estratégia passam por converter clientes *online* para as lojas físicas e satisfazer as necessidades dos clientes garantindo o alcance de cem por cento da oferta de produtos.

7.1.2.1. DESAFIOS DO *CLICK AND COLLECT*

Foi questionado aos entrevistados quais os desafios do *Click and Collect* na perspetiva do cliente e da empresa Decathlon:

“Loja: Garantir processos eficientes em loja, perceber que é importante alavancar visita de clientes à loja, garantir stock certos e prazos exigentes.

Cliente: Não deverão existir desafios para o cliente, se tiver o mesmo atendimento que qualquer outro e as lojas tiverem acesso a toda a informação necessária.” (E1)

“Prazo e disponibilidade será sempre um desafio. O ONDE receber também será um desafio e a forma como o cliente recebe também evoluirá.” (E2)

“Cliente: problemas informáticos no site ou app. Empresa: stock correto e disponível, capacidade de resposta na entrega (cumprimento de prazos), taxa de conversão.” (E3)

“Já referido anteriormente, para o cliente é o facto de ter que aguardar uns dias pela entrega, mas acaba só por ter vantagens pois pode ir levantar “quando quiser”, não paga portes e se quiser pode logo fazer a troca ou devolução no momento. O grande desafio da empresa passa por ter o stock o mais rapidamente possível ao dispor do cliente e não falhando os prazos da entrega.” (E4)

Com base nas entrevistas e na recolha de dados pela observação de participante foi construído a tabela 7 que descreve os desafios do *Click and Collect* para o cliente e para a empresa:

Tabela 7. Desafios do Click and Collect para o cliente e para a empresa

DESAFIOS	CLIENTE	EMPRESA
	Distância entre a loja física e a sua zona de residência	Atrair clientes para a loja física – conversão de clientes <i>online</i>
	Tempo de entrega das encomendas <i>online</i>	Cumprir prazos de entrega
	Disponibilidade de produto e informação de <i>stock online</i> correta	Garantir disponibilidade de produto e informação de <i>stock online</i> correta
	Erros e falhas informáticas no <i>site</i> e <i>app</i> que dificultam a compra <i>online</i>	Erros e falhas informáticas no <i>site</i> e <i>app</i> que dificultam a compra online e geram a insatisfação do cliente

Fonte: Elaborado pela autora

7.1.2.2. MEDIDAS SUSTENTÁVEIS DO *CLICK AND COLLECT*

Como vimos na revisão da literatura, os consumidores dão cada vez mais importância ao impacto das marcas e produtos, sobretudo a geração dos *millennials* que é um forte afluente de compra e utilização de artigos desportivos. Após o surgimento da pandemia COVID-19, vimos este tema a ser alvo de maior atenção e consciencialização.

De forma a compreender se a Decathlon adaptou o *BOPS* a esta nova tendência, foi questionado aos entrevistados se existe algum tipo de medida adotada sobre a consciencialização ambiental na estratégia do *Click and Collect* pela Decathlon:

“Não. Nem estou seguro de que seja mais sustentável o Click & Collect.

Não há ainda estudos de impacto. EAD temos uma carrinha a levar vários artigos. No mesmo prédio pode deixar encomendas de 3 clientes. Conseguimos exigir aos

transportadores entregam o mais sustentável possível. Se esses 3 clientes pegarem no carro e forem à loja, será mais sustentável?”

A Decathlon promove práticas sustentáveis através da reutilização de cada vez mais materiais para produção, na reparação e revenda de produtos usados (2ª vida) e na promoção da mobilidade suave. Promovemos também a reutilização de caixas e, no caso do C&R, deixamos de utilizá-las.”

Como desportistas que somos, o nosso meio ambiente, a natureza, é o nosso campo de jogo, é o nosso local de prática, no surf, nas caminhadas a fazer btt, a esquiar etc. Estamos, assim, naturalmente, ligados à natureza e preocupados em protegê-la. Todas as nossas ações têm e devem ter isso em consideração.” (E1)

“Embalamento das encomendas online. No amanhã serão sempre caixas e sacos reutilizáveis.” (E2)

“~ 90% dos C&C pouco volumosos são acondicionadas em sacos reutilizáveis (a caminho dos 100%), volumosos entregues em caixas reutilizáveis (novo projeto com participação de ~ 30% até à data). C&C 2h passam a ser acondicionados em sacos reutilizáveis.” (E3)

Através das respostas dos entrevistados e, inclusive a não resposta do entrevistado (E4), é possível concluir que esta temática ainda não está muito desenvolvida pela empresa no que toca ao *Click and Collect*.

Ainda assim, é possível verificar a promoção de práticas sustentáveis incentivando o cliente, por exemplo, a levar o seu próprio saco através da entrega dos produtos encomendados *online* sem embalagem. As encomendas *online* que são expedidas do centro de aprovisionamento regional (CAR) são devidamente embaladas com sacos de pano feitos a partir de restos de tecido utilizados na produção de vestuário e identificados com o nome do cliente-destino e número de encomenda através de uma etiqueta “*colisage*”, conforme representado na figura 24:

Figura 24. Encomenda online embalada em saco reutilizável



Fonte: Elaborado pela autora

Estes sacos não são fornecidos aos clientes para que possam ser reenviados para o CAR e sejam reutilizados no embalamento de uma nova encomenda. O objetivo da aplicação desta medida é reduzir o desperdício de embalagens de plástico e sensibilizar o cliente a levar o seu próprio saco.

Por outro lado, encomendas *online* que sejam enviadas em caixa de cartão detêm uma mensagem de sensibilização para o cliente: “Ao reutilizar esta caixa de cartão, reduzimos o impacto ambiental da sua entrega. Depois de utilizada, por favor espalme e coloque no ecoponto mais próximo”, conforme exemplo representado na figura 25:

Figura 25. Encomenda online embalada em caixa reutilizável e reciclável



Fonte: Elaborado pela autora

7.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

A confirmação ou refutação das hipóteses colocadas aos objetivos da investigação será efetuada com base nas análises efetuadas através das entrevistas e da observação de participante.

No que diz respeito à H1 – “A loja online no retalho de desporto (caso Decathlon) funciona sem as lojas físicas” – esta é refutada pela análise de resultados da questão 2 “Na sua opinião, o que motivou a necessidade de alterar o modelo de negócio da Decathlon para uma abordagem omnicanal? E após pandemia COVID-19?”. A Decathlon nasceu a partir da abertura de uma loja física, mas algumas empresas de comércio a retalho de desporto como a JD.com que nasceram a partir de uma loja *online* acabam por se expandir para as lojas físicas uma vez que se entende que o ver, tocar e experimentar são fatores fundamentais para os clientes comprarem. O tipo de cliente de retalho de desporto procura muito aconselhamento técnico e

dá bastante importância ao atendimento personalizado em loja, mesmo que acabe por ter de comprar o produto *online* por, por exemplo, indisponibilidade de *stock* em loja física. A curto prazo é possível a loja *online* funcionar sem a loja física, como aconteceu por duas vezes nestes últimos dois anos em que, por exemplo, as lojas Decathlon viram-se obrigadas a encerrar temporariamente as lojas físicas para cumprimento das medidas aplicadas pelo Governo por motivo de agravamento da pandemia COVID-19 e apenas manteve-se a loja *online* em funcionamento durante esse período. No entanto, é importante que haja a integração entre os canais *online* e *offline*.

Quanto à H2 – “A estratégia *Click and Collect* da Decathlon é importante para o cliente *online*” é confirmada através da análise de resultados das questões 5 – “Porquê a necessidade de implementar a estratégia *BOPS* na Decathlon?” e 6 – “Quais os desafios do *Click and Collect* na perspetiva do cliente e da empresa”. A adoção da estratégia *Click and Collect* torna-se importante para o cliente uma vez que o permite comprar *online* um produto que não existe em loja física e recolher na loja física num tempo muito mais reduzido do que se fosse através de uma morada de entrega ou ponto de recolha por intermediação de transportadores subcontratadas para o efeito. Cada loja detém de uma zona dedicada ao *Click and Collect* onde os clientes podem recolher as suas encomendas *online* ou efetuar trocas e/ou devoluções das mesmas, sendo, por isso, possível verem e experimentarem o produto no momento em que realizam a recolha.

Por fim, a H3 – “A estratégia *BOPS* amplia as vendas na loja física” é confirmada, igualmente, através da análise de resultados das questões 5 e 6 uma vez que, conforme já mencionado, permite que os clientes possam comprar *online* através dos *kiosks*, *site* ou *app* da Decathlon produtos que não estão disponíveis fisicamente numa loja. Deste modo, é possível garantir cem por cento da oferta Decathlon. A empresa tem, cada vez mais, apostado na colocação de comunicação nos lineares da loja física que sugira ao cliente a compra *online* de produtos que a loja física não tem *stock* disponível.

Infelizmente, não foi possível ter acesso à informação acerca das vendas realizadas *online* vs. vendas realizadas *offline* pela Decathlon Portugal, nos últimos três anos. Apenas é possível apresentar o valor de vendas total e o resultado líquido realizado nos últimos três anos, retirado do relatório de demonstrações financeiras da Decathlon Portugal adquirido através da INFOTRUST GO (tabela 8).

Tabela 8. Balanço Decathlon Portugal nos últimos três anos (em valor)

	2020	2019	2018	Variação (%)
Vendas e serviços prestados	241.146.455,39	245.086.662,77	221.008.462,30	-1,61
Resultado líquido	7.597.454,13	6.228.906,83	4.68.878,11	21,97

Fonte: Relatório de Demonstrações Financeiras da Decathlon Portugal (INFOTRUST GO, 2021)

A variação de -1.61% sobre o valor das vendas e serviços prestados entre 2019 e 2020 é resultado do aparecimento da pandemia COVID-19 e que teve uma clara influência negativa em cerca de – 4 milhões em valor. No entanto, verificamos um aumento do resultado líquido com uma variação de 21,97% como resultado, por exemplo, da diminuição de custos com fornecedores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

1.1. CONCLUSÃO

A presente investigação teve como objetivos investigar o processo de compra *online* no retalho de desporto e compreender a importância do *Click and Collect* no processo de compra através da loja *online*.

Através da análise de resultados foi possível verificar que a abordagem omnicanal implica a integração dos canais *offline* e *online*, trabalhando de forma complementar, para satisfazer as necessidades dos consumidores e otimizar a experiência de compra. Tendencialmente, lojas físicas de comércio a retalho se expandirão para o *online* adotando uma gestão sinérgica que permita a integração de diversos canais de compra com o intuito de otimizarem a sua *performance* e possam dar resposta às necessidades dos consumidores, a qualquer hora e em qualquer lugar. Isto fará com que as lojas físicas possam, por exemplo, escolher a sua oferta de acordo com o público-alvo da área envolvente e na loja *online* possam ter uma maior oferta e variedade de produto, diminuindo, deste modo, os custos associados ao *stock* físico e, ao mesmo tempo, garantir a satisfação do cliente. É nesta ideologia que nasce a estratégia *BOPS* e o conceito *Click and Collect*: a possibilidade de o cliente comprar *online* um produto e poder recolhê-lo numa loja física. A estratégia *BOPS* permite dar ao cliente um atendimento personalizado *offline*, acelerar o tempo de entrega das encomendas *online* e, ao mesmo tempo, reduzir os custos de transporte associados.

Posteriormente procedeu-se à verificação das hipóteses colocadas aos objetivos da investigação. Os resultados mostram que a loja *online* no retalho de desporto, aplicado ao caso Decathlon, não funciona sem as lojas físicas, impossibilitando a validação da hipótese 1. O tipo de cliente de retalho de desporto procura muito aconselhamento técnico e dá bastante importância ao atendimento personalizado em loja, mesmo que tenha de comprar o produto que necessita *online* devido à indisponibilidade de *stock* físico.

Por sua vez, confirmou-se que a estratégia *Click and Collect* da Decathlon é importante para o cliente *online*, sendo possível validar a hipótese 2, uma vez que o cliente pode encomendar o produto que necessita *online* e recolher na loja física num tempo de entrega mais reduzido, possibilitando-os de ver, experimentar e trocar ou devolver o produto no momento em que recolhem a sua encomenda.

E, por fim, verificou-se que a estratégia *BOPS* pode ampliar as vendas na loja física uma vez que permite que os clientes possam comprar *online* através de *kiosks*, *site* ou *app* produtos

que não estão disponíveis na loja física, mas há *stock online* disponível. Além disso, a aplicação de uma boa comunicação na loja física que sugira ao cliente a compra *online* permite ampliar as vendas.

1.2. LIMITAÇÕES

Apesar dos contributos para a teoria, a presente investigação apresenta as suas limitações. O tema omnicanal tem muito ainda para ser explorado e, por esse motivo, sugere-se que uma futura investigação seja alargada a mais empresas de comércio a retalho que operem em diferentes setores de atividade, e que adotem no seu modelo de negócio uma abordagem omnicanal.

Seria igualmente interessante que, a par das entrevistas e observação de participante, futuras investigações apresentem uma componente quantitativa sobre a perceção dos consumidores que comprem produtos *online* e optam por recolher em loja física, compreendendo os esforços do omnicanal das empresas e experiência do consumidor quanto à utilização do *Click and Collect*, de forma a tornar a investigação mais enriquecedora.

REFERÊNCIAS

- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. (Universidade Aberta).
- Aparna, K., Krishna, P. M., & Kumar, V. S. (2018). *Analysis of retail mix strategies: a special focus on modern retail formats*. International Journal of Engineering Technologies and Management Research, 5(5), 71-76.
- Barbosa, J. R. R. (2019). *O processo de implementação do modelo omnicanal no retalho: casos de estudo portugueses*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho.
- Bardin, L. (2011). *Content analysis*. São Paulo: Edições, 70(279), 978-8562938047.
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). *Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing*. Journal of Retailing and Consumer Services, 27, 170-178.
- Boyd Jr, H. W., Westfall, R., & Stasch, S. F. (1989). *Marketing research-text and cases homewood*. IL: Irwin.
- Brenner, M. (1981). *Problems in collecting social data: a review for the information researcher*. Social Science Information Studies, 1(3), 139-151.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing* (pp. 1-7). Cambridge: MIT.
- Burge, M. (2013). *Systems Integration, Data Integrity Ensure Omnichannel Success*. Chain Store Age, 89(5), 56.
- Cabrita, J. M. D. S. (2002). *Mudança organizacional no comércio a retalho português* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Técnica de Lisboa.
- Cao, L. (2014). *Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: A case study*. International Journal of Electronic Commerce, 18(4), 69-96
- Castro, M. R. V. D. (2020). *O papel do ponto-de-venda físico e do comércio tradicional no séc. XXI: estudo de caso Lux Boutique implicações da pandemia COVID-19 no retalho* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho.

- Condeço, G. F. A. (2015). *Tecnologia RFID: caso de estudo aplicado à logística hospitalar* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa.
- Domdouzis, K., Kumar, B., & Anumba, C. (2007). *Radio-Frequency Identification (RFID) applications: A brief introduction*. *Advanced Engineering Informatics*, 21(4), 350-355.
- Ferreira, B., Caetano, J., Pereira, J., Marques, H. & Rodrigues, M. (2015). *Fundamentos de marketing*. 4ª Edição revista e aumentada
- Frazer, M., & Stiehler, B. E. (2014). *Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment*. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 9, No. 1, p. 655). Institute for Business & Finance Research.
- Ferreira, P. G. M. (2009). *A evolução do retalho de artigos desportivos on-line no século XXI: Projecto Sport Zone on-line*. [Dissertação de Mestrado]. ISCTE Business School.
- Gao, F., & Su, X. (2018). *Omnichannel service operations with online and offline self-order technologies*. *Management Science*, 64(8), 3595-3608.
- Gralho, A. C. R. N. (2015). *Retalho organizado vs retalho independente* [Dissertação de Mestrado]. ISCTE Business School.
- Granchó, S. R. R. P. (2015). *Propostas de melhoria de processos de gestão de um armazém de artigos de desporto: caso de estudo*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Nova de Lisboa.
- Grover, R., & Glazier, J. (1985). *Implications for Application of Qualitative Methods to Library and Information Science Research*. *Library and information science research*, 7(3), 247-60.
- Gulati, R., & Garino, J. (2000). *Get the right mix of bricks & clicks*. *Harvard business review*, 78(3), 107-107.
- Hardgrave, B. (2012). *Omnichannel Retailing: You can't do it without RFID*. *RFID Journal*, 9(6), 38.
- 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.

- Hounsell, D., & Winn, V.I. (1981). *Qualitative approaches to the study of information problems*. Social science information studies, 1(4), 203-207.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- Jin, M., Li, G., & Cheng, T. C. E. (2018). *Buy online and pick up in-store: Design of the service area*. European Journal of Operational Research, 268(2), 613-623
- Jongen, W. (2018). *End Of Online Shopping, The Future Of New Retail In An Always Connected World*. World Scientific.
- Kotni, V. V. (2011). *Impact of retail services on retail sales*. Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR) Vol, 6.
- Lewis, J., Whysall, P., & Foster, C. (2014). *Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing*. International Journal of Electronic Commerce, 18(4), 43-68
- Lima, I.T., Carneiro, V.N.F., Júnior, W.L.F.D.S., & Farias, F.G. (2020). *Baby Boomers versus Millenials: o choque de gerações e o consumo durante a pandemia 2020*. Encontro de Extensão, Docência e Iniciação Científica (EEDIC), 7.
- Lopes, C. (2019). *Millennials: Cidadãos do Mundo*. Relatos da Nova Diáspora. Sana Editora.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa*. (Vol. 2, pp. 35-36). São Paulo: Atlas.
- Mattar, F.N. (1994). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Mendes, M. I. A. P. (2020). *Consumidores millennials e os pressupostos da lealdade digital*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Nova de Lisboa.
- Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2016). *Transitioning to an Omnichannel Approach: A Dynamic Capability Perspective*. [Research-in-progress].
- Morais, N. S., Sobral, F. A., Ferreira, S. D. A., Gouveia, T. S., & Gomes, C. A. (2017). *O consumo e a partilha de conteúdos na Internet pelos estudantes do ensino superior – contextos e práticas*. Indagatio Didactica, 9(2), 143-154.
- Naumovska, L. (2017). *Marketing communication strategies for generation Y–millennials*. Business Management and Strategy, 8(1), 123-133.

- Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J., & Verhoef, P. (2006). *Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management*. Journal of Service Research.
- Nunan, D., Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2020). *Marketing Research: Applied Insight*. Pearson UK.
- Pantano, E., & Timmermans, H. (2014). *What is smart for retailing?* Procedia Environmental Sciences, 22, 101-107.
- Pereira, A. M. M. (2017). *Sistema para etiqueta auto-alimentada para identificação e comunicação via NFC-RFID com transmissão de energia sem fios*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Nova de Lisboa.
- 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.
- Rainer, T. S., & Rainer, J. (2011). *The millennials*. B&H Publishing Group
- Rigby, D. (2011). *The future of shopping*. Harvard business review, 89(12), 65-76.
- Roberts, C. M. (2006). *Radio frequency identification (RFID)*. Computers & security, 25(1), 18-26
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Silveira, A., Moser, E. M., Cristelli, N. D. L., Jesus, A. D., Rodrigues, L. C., & Maccari, E. A. (2004). *Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias*. Blumenau: Edifurb.
- Sluis, S. (2014). *4 Ways to Master Omnichannel Selling: Salespeople must track the customer journey across multiple channels and be more collaborative than ever*. Customer Relationship Management Magazine
- Tavares Fernandes, J. A., & Couto Barrios, J. (2018). *O relacionamento e os conflitos entre as gerações Baby Boomers, X e Y nas empresas*. Contribuciones a las Ciencias Sociales, (diciembre).

- Unterleider, J. A. A., & Damacena, C. (2020). *Estratégia de desenvolvimento de marcas próprias por supermercados no Brasil*. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 7, 63-89.
- Vaja, M. B. R. (2015). *Retail management*. International Journal of Research and Analytics Reviews, 2(1), 22-28.
- Varela, M., Lopes, P., & Rodrigues, R. (2021). *Rigour in the Management Case Study Method: A Study on Master's Dissertations*. Electronic Journal of Business Research Methods, 19(1), pp1-13
- Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). *From Multi-Channel Retailing to OmniChannel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*. Journal of Retailing
- Webster, M. (2014). *Adapting it to meet omnichannel demand*. Chain Store Age, 90 (1): 28
- Weis, S. A. (2007). *RFID (radio frequency identification): Principles and applications*. System, 2(3), 1-23
- Wisner, J. & Wisner, J. (2014). *Omnichannel: The new path to purchase*. Private Label Buyer, 28 (4): 14-18
- Yin, R. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

WEBGRAFIA

- ACEPI (2020). *Economica Digital em Portugal*. Disponível em: <https://www.comerciodigital.pt/media/2586/acepi-idc-estudo-da-economia-digital-em-portugal-2020.pdf>
- Agrocluster (2017). *Estudo de Tendências de Consumo: Geração Y Millennials*. Disponível em: <https://agrocluster.pt/wp-content/uploads/2017/01/Estudo-Tendências-Geração-Millennium.pdf>

- CTT (2021, Novembro, 16). *E-Commerce cresce 46% em 2020 para 4,4 mil milhões de euros*. Disponível em: <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/media/noticias/e-commerce-cresce-46-em-2020-para-4-4-mil-milhoes-de-euros>
- Decathlon Sustainability (s.d.). *About us*. Disponível em: <https://sustainability.decathlon.com/about-decathlon>
- Decathlon Portugal (site oficial). *Quem somos*. Disponível em: <https://corporate.decathlon.pt/quem-somos/>
- Delloitte (2015). *The Delloitte Consumer Review. Digital Predictions 2015*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-consumer-review-digital-predictions-2015.pdf>
- Delloitte (2021). *The Delloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Diário de Notícias (2020, Dezembro, 16). *Poder de compra dos portugueses está pior do que há dez anos*. Disponível em: <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/16-dez-2020/poder-de-compra-dos-portugueses-esta-pior-do-que-ha-dez-anos-13142802.html>
- Distribuição Hoje (2016, Janeiro, 20). *Decathlon implementa RFID em mais de 400 lojas*. Disponível em: <https://www.distribuicao hoje.com/retalho/decathlon-implementa-rfid-em-mais-de-400-lojas/>
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2021, Outubro, 07). *Síntese INE COVID-19*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=524083466&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- INFOTRUST GO (2021). *Relatório de Demonstrações Financeiras da Decathlon Portugal*. Adquirido em: https://www.infotrustgo.pt/ws/filerequest/index.php?id=71968&report_id=16943
- Instituto de Marketing Research (2019, Maio, 22). *Qual o impacto dos Millennials no setor do Retalho?* Disponível em: <https://www.imr.pt/pt/noticias/qual-o-impacto-dos-millennials-no-setor-do-retalho>
- Invest Porto. (s.d.). *Meios de financiamento a fundo perdido e a crédito, apoios ao emprego e mais medidas de dinamização económica para empresas atingidas pela COVID-19*.

Disponível em: <https://www.investporto.pt/pt/incentivos/covid-19/incentivos-financeiros-e-apoios-a-atividade/>

Jornal Económico (2020, Abril, 05). *Online e Offline, dois canais, um resultado*. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/online-e-offline-dois-canais-um-resultado-571450>

Jornal de Negócios (2021, Janeiro, 15). *Guia para confinamento: o que fica aberto, o que fecha, o que não pode fazer, as exceções e quais os apoios*. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/coronavirus/detalhe/guia-para-confinamento-o-que-fica-aberto-o-que-fecha-o-que-nao-pode-fazer-as-excecoes-e-quais-os-apoios>

Jornal Observador (2020, Maio, 20). *Covid-19: Os três meses que mudaram tudo, dia a dia*. Disponível em: <https://observador.pt/2020/05/31/covid-19-os-tres-meses-que-mudaram-tudo-dia-a-dia/>

Revista Atletismo (2016, Outubro, 13). *Decathlon: 40 anos a vestir atletas*. Disponível em: <https://revistaatletismo.com/decathlon-40-anos-a-vestir-atletas/>

Silva, J., Kouhen, K., Gaspar, M. & Leitão, M. (2021). *Análises da Economia Portuguesa em tempos de COVID-19*. Católica Lisbon Business & Economics. Disponível em: <https://clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/economiacovid19>

SNS 24 (2021, Agosto, 19). *Novo coronavírus. Prevenção*. Disponível em: <https://www.sns24.gov.pt/alerta/covid-19/>

Tua Saúde (2020, Dezembro). *Como surgiu o novo coronavírus (COVID-19)*. Disponível em: <https://www.tuasaude.com/misterioso-virus-da-china/>

ANEXOS

Tabela 9. Respostas da entrevista realizada ao entrevistado 1 (E1)

Questões	Respostas
<u>Questão 1</u> A Decathlon adota na sua estratégia uma abordagem omnicanal. Na sua perspectiva o que significa omnicanal para a Decathlon?	<i>“O cliente não nos vê como vários canais. O cliente decide como, quando e onde pesquisar, comparar, comprar e recolher ou receber. O nosso trabalho é oferecer o melhor serviço e experiência em cada canal garantindo sempre as nossas promessas e sentido: Tornar o desporto acessível e clientes satisfeitos.”</i>
<u>Questão 2</u> Na sua opinião, o que motivou a necessidade de alterar o modelo de negócio da Decathlon para uma abordagem omnicanal? E após pandemia COVID-19?	<i>“O Modelo de negócio não mudou. O número de canais disponíveis, alavancados por soluções digitais, a qualidade dos mesmos e a possibilidade de oferecer uma experiência mais completa aos clientes, evoluiu. Esta evolução, alavancada pelas ferramentas digitais, permite-nos estar mais próximos dos clientes, abrir outro tipo de pontos de contacto ou lojas, potenciar lojas que já existiam, oferecer uma melhor experiência em vários momentos do percurso do cliente e fazer uma fusão entre o físico e o digital, por exemplo, através da possibilidade de simular o espaço que uma passadeira de corrida ocupa em casa ou colaboradores de loja a fazer vídeo chamadas com clientes. Após a pandemia existiu apenas uma transição dos clientes para mais canais digitais o que permitiu reforçar o caminho que a Decathlon já fazia há alguns anos.”</i>
<u>Questão 3</u> Como está estruturada a estratégia Omnicanal da Decathlon?	<i>“Não existe uma estratégia omnicanal, existe a necessidade de dar a melhor resposta ao percurso do cliente. A estratégia passa por conhecer bem este percurso e procurar perceber como torná-lo cada vez mais completo melhorando a experiência do cliente.”</i>

<u>Questão 4</u> Quais os grandes desafios de uma empresa omnicanal?	<i>“A empresa típica é focada e tem todos os recursos preparados tendencialmente num canal, lojas ou online. Assim, é necessário investir em capital - financeiro e humano - para transformar funções existentes, definir, recrutar e/ou formar novas competências, redefinir processos e mudar/ajustar mentalidades. O grande desafio é o processo de transformação.”</i>
<u>Questão 5</u> Porquê a necessidade de implementar a estratégia BOPS na Decathlon? (EX: Click and Collect, Drive Thru)	<i>“Com BOPS garante-se mais facilmente a viabilidade do BM. Reduzem-se custos de transporte e custos logísticos e garantem-se visitas de clientes qualificados às lojas. Clientes estes que muitas vezes optam por completar a sua compra, podem ter apoio específico na loja ou podem trocar mais facilmente os seus produtos.”</i>
<u>Questão 6</u> Quais os desafios do Click and Collect na perspetiva do cliente e da empresa?	<i>“Loja: Garantir processos eficientes em loja, perceber que é importante alavancar visita de clientes à loja, garantir stock certos e prazos exigentes.</i> <i>Cliente: Não deverão existir desafios para o cliente, se tiver o mesmo atendimento que qualquer outro e as lojas tiverem acesso a toda a informação necessária.”</i>
<u>Questão 7</u> Os consumidores dão cada vez mais importância ao impacto ambiental das marcas e produtos, sobretudo a geração dos millennials. Após pandemia deram ainda mais ênfase a este tema. Existe algum tipo de medida adotada sobre a consciencialização ambiental na estratégia do	<i>Não. Nem estou seguro de que seja mais sustentável o Click & Collect.</i> <i>Não há ainda estudos de impacto. EAD temos uma carrinha a levar vários artigos. No mesmo prédio pode deixar encomendas de 3 clientes. Conseguimos exigir aos transportadores entregas o mais sustentáveis possíveis. Se esses 3 clientes pegarem no carro e forem à loja, será mais sustentável?</i> <i>A Decathlon promove práticas sustentáveis através da reutilização de cada vez mais materiais para produção, na reparação e revenda de produtos usados (2ª vida) e na promoção da mobilidade suave. Promovemos também a reutilização de caixas e, no caso do C&R, deixámos de utilizá-las.</i>

Click and Collect, pela Decathlon?	<i>Como desportistas que somos, o nosso meio ambiente, a natureza, é o nosso campo de jogo, é o nosso local de prática, no surf, nas caminhadas a fazer btt, a esquiar etc. Estamos, assim, naturalmente, ligados à natureza e preocupados em protegê-la. Todas as nossas ações têm e devem ter isso em consideração.</i>
---	---

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 10. Respostas da entrevista realizada ao entrevistado 2 (E2)

Questões	Respostas
<u>Questão 1</u> A Decathlon adota na sua estratégia uma abordagem omnicanal. Na sua perspetiva o que significa omnicanal para a Decathlon?	<i>“De uma forma simples e macro, omnicanal para a Decathlon é garantir que a experiência de compra seja qual for o/s múltiplo(s) canais seja sempre vencedora no percurso de compra do cliente.”</i>
<u>Questão 2</u> Na sua opinião, o que motivou a necessidade de alterar o modelo de negócio da Decathlon para uma abordagem omnicanal? E após pandemia COVID-19?	<i>“Paradigma do retalhe: empresas que nascem online, têm necessidade, tendência para crescer offline e vice-versa. Num mundo cada vez mais digitalizado somos forçados a jogar esse jogo, expandir o nosso modelo de negócio para o online. Com a pandemia e todas as restrições, constrangimentos que existiram houve um BOOM digital que felizmente tínhamos uma estrutura já desenvolvida para corresponder. Houve uma necessidade obvia de engrossar a estrutura logística e também paralelamente criar mais canais de compra ou de comunicação com os nossos clientes.”</i>
<u>Questão 3</u>	<i>“Desde a produção, logística e loja. Ou seja, quando os produtos são concebidos, a quantidade de produto já é feita tendo por base as vendas digitais que determinam % da produção. E aí começa o percurso omnicanal.</i>

Como está estruturada a estratégia Omnicanal da Decathlon?	<i>Depois de estar na logística, pode chegar ao cliente por diversos canais e a definição desses canais é crucial para uma boa estrutura omnicanal.”</i>
<u>Questão 4</u> Quais os grandes desafios de uma empresa omnicanal?	<i>“O maior desafio será sempre manter um nível alto de experiência independentemente do canal de compra. Manter ativos, funcionais os canais de compra.”</i>
<u>Questão 5</u> Porquê a necessidade de implementar a estratégia BOPS na Decathlon? (EX: Click and Collect, Drive Thru)	<i>“Adaptarmo-nos aos hábitos de compra dos nossos clientes, experiência de compra, serviço diferenciado, rapidez.”</i>
<u>Questão 6</u> Quais os desafios do Click and Collect na perspectiva do cliente e da empresa?	<i>“Prazo e disponibilidade será sempre um desafio. O ONDE receber também será um desafio e a forma como o cliente recebe também evoluirá.”</i>
<u>Questão 7</u> Os consumidores dão cada vez mais importância ao impacto ambiental das marcas e produtos, sobretudo a geração dos millennials. Após pandemia deram ainda mais ênfase a este tema. Existe algum tipo de medida adotada sobre a consciencialização ambiental na estratégia do	<i>“Embalamento das encomendas online. No amanhã serão sempre caixas e sacos reutilizáveis.”</i>

Click and Collect, pela Decathlon?	
------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 11. Respostas da entrevista realizada ao entrevistado 3 (E3)

Questões	Respostas
<u>Questão 1</u> A Decathlon adota na sua estratégia uma abordagem omnicanal. Na sua perspectiva o que significa omnicanal para a Decathlon?	<i>“Estar disponível através de vários canais de venda, proporcionando a todos os clientes opções na metodologia de compra e tornando 100% da gama existente alcançável em qualquer superfície (da loja mais pequena à maior).”</i>
<u>Questão 2</u> Na sua opinião, o que motivou a necessidade de alterar o modelo de negócio da Decathlon para uma abordagem omnicanal? E após pandemia COVID-19?	<i>“O acompanhamento da evolução tecnológica e do incremento da utilização de plataformas virtuais por parte dos utilizadores são catalisadores para a adaptação do modelo de negócio para uma abordagem omnicanal. Adicionalmente, o aumento da eficiência e rentabilidade aliados à diminuição de stock físico vs 100% stock online disponível.</i> <i>Pós-pandemia: reverter a perda de volume de negócios causada pelo reduzido fluxo de clientes - contornar de forma legal as restrições impostas pelo Governo de forma a conseguirmos chegar aos nossos clientes e manter os colaboradores ativos.”</i>
<u>Questão 3</u> Como está estruturada a estratégia Omnicanal da Decathlon?	<i>“Compra física em loja; compra PLUS (online) em loja com ou sem auxílio de colaborador (C&C + C&C 2h); Compra 100% stock online através do site ou app”</i>

<u>Questão 4</u> Quais os grandes desafios de uma empresa omnicanal?	<i>“Distribuição de stock online vs lojas; Boa estratégia de comunicação da gama online; C&C 2h: a fiabilidade de stock vs taxa de cancelamento de encomendas por falta de stock.”</i>
<u>Questão 5</u> Porquê a necessidade de implementar a estratégia BOPS na Decathlon? (EX: Click and Collect, Drive Thru)	<i>“Dar resposta a todo o tipo de utilizadores, criando formas seguras de fazer compras em altura de pandemia”.</i>
<u>Questão 6</u> Quais os desafios do Click and Collect na perspetiva do cliente e da empresa?	<i>“Cliente: problemas informáticos no site ou app. Empresa: stock correto e disponível, capacidade de resposta na entrega (cumprimento de prazos), taxa de conversão.”</i>
<u>Questão 7</u> Os consumidores dão cada vez mais importância ao impacto ambiental das marcas e produtos, sobretudo a geração dos millennials. Após pandemia deram ainda mais ênfase a este tema. Existe algum tipo de medida adotada sobre a consciencialização ambiental na estratégia do Click and Collect, pela Decathlon?	<i>“~ 90% dos C&C pouco volumosos são acondicionadas em sacos reutilizáveis (a caminho dos 100%), volumosos entregues em caixas reutilizáveis (novo projeto com participação de ~ 30% até à data). C&C 2h passam a ser acondicionados em sacos reutilizáveis.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 12. Respostas da entrevista realizada ao entrevistado 4 (E4)

Questões	Respostas
<u>Questão 1</u> A Decathlon adota na sua estratégia uma abordagem omnicanal. Na sua perspetiva o que significa omnicanal para a Decathlon?	<i>“Relativamente ao Decapro, o Omnicanal acaba por ser “uma ferramenta bastante importante”, não tanto pela parte do comprar online e ir levantar à loja mas pela questão de ter várias vias de contacto com o cliente para depois conseguirmos fazer as vendas. (email, Telefone, Site)”</i>
<u>Questão 2</u> Na sua opinião, o que motivou a necessidade de alterar o modelo de negócio da Decathlon para uma abordagem omnicanal? E após pandemia COVID-19?	<i>“Todos nós sabemos que com o COVID-19 , todas as empresas tiveram que explorar o omnicanal de várias formas(desde a redução dos tempos de entrega, oferta dos portes de envio). Acabou por ser um período ,no meu ponto de vista , muito bem explorado pela Decathlon pois deixou de ter Stock em excesso em loja dando mais qualidade aos Lineares, o cliente “habitou-se” a esperar dois ou três dias pelo artigo que vem de armazém (Decathlon em 2/3 dias entrega artigos e máximo dos máximos 1 semana). Ao nível do Decapro veio acelerar o processo de entrega o que claramente deixa o cliente muito mais satisfeito.”</i>
<u>Questão 3</u> Como está estruturada a estratégia Omnicanal da Decathlon?	<i>“Como já referido no ponto anterior , A Decathlon possui dois armazéns que têm dois períodos diferentes de entrega, o CAR (2 a 3 dias) e o CAC (mais ou menos 1 semana), o cliente pode sempre escolher entre a entrega em loja (o processo é mais rápido pois a encomenda vem com o stock de loja), a entrega num ponto de recolha ou a entrega em casa , sendo estas duas ultimas dependentes de transportadoras o que irá acrescentar mais 1 ou 2 dias a encomenda . A entrega em loja tem ainda a vantagem de não ser preciso ir buscar o artigo logo naquele dia pois acaba por ter 30 dias para o fazer e, se ai sim não fizer a recolha, o artigo volta ao armazém. No caso do Decapro a grande parte das</i>

	<i>entregas é feita logo pela transportadora, salvo as primeiras entregas (senão tiver contacto na 1ª pessoa) faço eu mesmo a entrega.”</i>
<u>Questão 4</u> Quais os grandes desafios de uma empresa omnicanal?	<i>“Penso sempre que um dos grandes desafios é o “educar” o cliente a todo o processo, porque o cliente quer o artigo “no momento”. Outro desafio passa por todas as lojas serem capazes de vender todos os produtos, aumentando o conhecimento de todos sobre a gama.”</i>
<u>Questão 5</u> Porquê a necessidade de implementar a estratégia BOPS na Decathlon? (EX: Click and Collect, Drive Thru)	<i>“No Caso do decapro, por vezes é importante o click and collect na perspectiva de acelerar a entrega, e temos ainda a parte dos CTT virem buscar artigos à loja, que não havia em armazém, e entregar diretamente ao cliente”</i>
<u>Questão 6</u> Quais os desafios do Click and Collect na perspetiva do cliente e da empresa?	<i>“Já referido anteriormente, para o cliente é o facto de ter que aguardar uns dias pela entrega, mas acaba só por ter vantagens pois pode ir levantar “quando quiser”, não paga portes e se quiser pode logo fazer a troca ou devolução no momento. O grande desafio da empresa passa por ter o stock o mais rapidamente possível ao dispor do cliente e não falhando os prazos da entrega.”</i>
<u>Questão 7</u> Os consumidores dão cada vez mais importância ao impacto ambiental das marcas e produtos, sobretudo a geração dos millennials. Após pandemia deram ainda mais ênfase a este tema. Existe algum tipo de medida adotada sobre a consciencialização ambiental na estratégia do	Não respondeu.

Click and Collect, pela Decathlon?	
---	--

Fonte: Elaborado pela autora