



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O ENVOLVIMENTO DO CONSUMIDOR NA COCRIAÇÃO DE UMA
OFERTA DISRUPTIVA: ESTUDO DO CASO *CONTINENTE LABS*,
À LUZ DA EXPERIÊNCIA NA COMUNIDADE *ONLINE* E DO
PROCESSO DE COMPRA EM LOJA FÍSICA

AUTORA: Clésia V. Varandas

ORIENTADORA: Prof.^a Doutora Mafalda Nogueira

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

PORTO, JULHO DE 2021

*“Look at the opportunities behind each obstacle. The chances of doing better, using fewer resources, and increasing the satisfaction from what you do. Innovation is a mindset that leads us to dream but, above all, to build a wealthier, better and more sustainable world. In different areas, with different teams, generating the awarded solutions you have here. Let's live them together. **Improving life.**”*

Sonae MC

AGRADECIMENTOS

Este relatório de estágio foi realizado com o suporte de uma equipa excecional, que contribuiu de forma bastante pertinente com a partilha de vários conselhos e sugestões. Desta forma, aproveito este espaço para agradecer a todas as pessoas e entidades que me apoiaram numa das etapas mais importantes da minha vida académica.

Em primeiro lugar, quero agradecer incondicionalmente à minha família, em especial aos meus pais e irmãos, que sempre me incentivaram a lutar pelas minhas ambições. Ao meu namorado e melhor amigo, Pedro Brites, que enfrentou e presenciou ao meu lado esta jornada com o maior carinho e compreensão, acreditando incansavelmente nas minhas capacidades.

Às minhas caras colegas e amigas, em particular à Joana Lopes, Patrícia Carvalho e Maria Pinheiro, pois, juntas, enfrentamos vários obstáculos, e também aos meus amigos de longa data que me deram força para que continuasse a priorizar os meus objetivos académicos.

No seio universitário, um enorme obrigada ao IPAM, no geral, desde os professores que me instruíram aos restantes colegas e auxiliares que me acompanharam neste período, em que todos contribuíram para uma boa integração e, fundamentalmente, para uma boa e enriquecedora experiência. Um especial agradecimento à Professora Doutora Mafalda Nogueira, que é, sem dúvida, um grande exemplo de inspiração na área a que me remeto, tendo sempre se mostrado interessada, motivada e disponível para auxiliar, quer na tese de mestrado como orientadora, quer nos projetos académicos curriculares e extracurriculares.

E, por último, um enorme agradecimento também a toda a equipa do departamento Digital & Inovação da Sonae MC, que confiou nas minhas competências para complementar os projetos em voga, deixando um grande reconhecimento ao coordenador Luís Cardeal e a todos os extraordinários colegas que, desde o primeiro dia, me desafiaram e ajudaram a evoluir a nível profissional, nomeadamente o diretor de Departamento Frederico Santos, *Project Manager* Miguel Gomes e *Innovation Analyst* Luísa Fernandes.

RESUMO

Durante a última década, o desenvolvimento de novas tecnologias tem revolucionado os modelos operacionais do setor do retalho alimentar. Apesar de existirem infinitas oportunidades criadas pelo exponencial crescimento tecnológico, tem sido cada vez mais desafiante para as empresas conseguir proporcionar experiências excecionais aos clientes. Neste contexto altamente competitivo, os retalhistas têm apostado em experiências de compra que integram ambientes tecnológicos para valorizar e personalizar a jornada do cliente, e, também, para otimizar as suas operações. Para além disso, os clientes mostram-se bastante conscientes dos seus hábitos de compra e, mais do que uma simples compra, ambicionam conectar-se às marcas.

Assim, a presente investigação incide num estudo de caso sobre a experiência do consumidor na cocriação de uma nova e disruptiva marca da Sonae MC – o *Continente Labs* –, no qual se realizou uma análise à experiência do consumidor na comunidade *online* e ao processo de compra na loja física.

Através de uma metodologia qualitativa de carácter exploratório, recorreu-se: à análise documental para introduzir a temática em estudo; à netnografia para analisar a participação e dinâmica do consumidor na plataforma Comunidade *Labs*; a duas entrevistas exploratórias a responsáveis do projeto, e observação participante aliada a entrevistas semiestruturadas (60 clientes da loja física) para compreender o processo de compra na loja do *Continente Labs*, explorar as motivações e investigar a satisfação do consumidor nesses ambientes tecnológicos do retalho alimentar.

No que diz respeito à plataforma de cooperação do cliente no *Continente Labs* – a Comunidade *Labs* –, este estudo demonstrou o aumento da atividade nos processos de cocriação quando implementada a estratégia de angariação de clientes.

Nesse sentido, através do estudo da experiência do consumidor na comunidade *online* e de compra na loja física, foi possível conhecer o novo processo de consumo completamente automatizado, sem caixas de pagamento, do *Continente Labs*, além de que foram assinaladas as principais motivações dos consumidores que

contribuem para uma positiva percepção do conceito no uso desta nova e disruptiva tecnologia.

Assim, conclui-se que a experiência do consumidor colaborativo em ambiente de retalho disruptivo é desenvolvida através de experiências envolventes, conectadas entre cliente e marca, e personalizadas, de forma a satisfazer os seus desejos. Por fim, sendo um estudo consequente de um projeto bastante pioneiro, depois de obtidas as conclusões, ainda foi possível propor algumas recomendações.

Palavras-chaves: *Continente Labs*, *Comunidade Labs*, ambientes tecnológicos, loja disruptiva, processos de cocriação, soluções tecnológicas.

ABSTRACT

During the last decade, the development of new technologies has revolutionized the operating models of the food retail sector. Although there are tiny opportunities created by exponential technological growth, it has been increasingly challenging for companies to provide exceptional customer experiences. In this highly competitive context, retailers have bet on shopping experiences that integrate technological environments to enhance and personalize the customer journey, and also optimize their operations. In addition, customers are very aware of their consumption, and more than a simple purchase, they want to connect to the brands.

Thus, this research focuses on a case study on the consumer experience in the co-creation of a new and disruptive Sonae MC brand – Continente Labs – in which an analysis of the consumer experience in the online community and of the in-store purchase process was carried out: case study from Continente Labs.

Through a qualitative exploratory methodology, documentary analysis was used as an introduction to the topic under study, the netnography of the Community Labs platform, with the intention of analyzing consumer participation in these same dynamics, exploratory interviews (2 participants) and observation participant combined with semi-structured interviews (60 participants) to understand the purchase process at Continente Labs store, explore motivations and investigate consumer satisfaction in these technological environments of food retail.

Regarding the customer cooperation platform at Continente Labs – Comunidade Labs – this study verifies that the increase in activity in the co-creation processes started when the strategy of attracting customers was implemented.

In this sense, through the study of the consumer experience in the online community and purchase in the physical store, it was possible to learn about the new completely automated consumption process, without payment boxes, of Continente Labs, in addition to the main motivations of consumers who contribute to a positive perception of the concept in the use of this new and disruptive technology.

Thus, it is concluded that the collaborative consumer experience in a disruptive retail environment is developed through engaging experiences, connected between customer – brand, and personalized in order to satisfy their desires. Finally, being a consequent study of a very pioneering project, after obtaining the conclusions it was still possible to propose some recommendations.

Keywords: Continente Labs, Comunidade Labs, technological environments, disruptive store, co-creation processes, technological solutions.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT	6
ÍNDICE.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
ÍNDICE DE TABELAS.....	11
ÍNDICE DE SIGLAS	12
1. INTRODUÇÃO.....	13
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1. Contextualização do retalho alimentar disruptivo.....	19
2.1.1. Introdução de soluções tecnológicas no retalho alimentar.....	20
2.1.2. Atratividade de soluções tecnológicas no retalho alimentar.....	21
2.1.3. Principais tendências e soluções tecnológicas no retalho alimentar.....	22
2.2. Participação do consumidor em processos de cocriação	25
2.2.1. Novo processo de compra no retalho alimentar.....	28
2.2.2. Motivações do consumidor em ambientes tecnológicos no retalho alimentar	30
2.2.3. Satisfação do consumidor em loja disruptiva no retalho alimentar.....	33
2.3. Considerações finais da revisão da literatura	36
3. MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE	37
4. METODOLOGIA.....	41
4.1. Decisões metodológicas	41
4.2. Estratégia metodológica: estudo de caso	42
4.3. Técnicas de recolha de dados.....	43
4.3.1. Análise documental	46
4.3.2. Netnografia.....	46
4.3.3. Entrevistas.....	48
4.3.4. Observação participante e entrevistas exploratórias.....	50
4.3.5. Universo de análise e participantes.....	51
4.4. Técnicas de análise de dados	53
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....	57
5.1. O <i>Continente Labs</i> no contexto do retalho alimentar em Portugal.....	57
5.1.1. Breve contextualização do retalho alimentar em Portugal.....	57
5.1.2. A empresa: Sonae MC.....	59
5.1.3. <i>Continente Labs</i>	61
5.2. Ambiente digital: comunidade <i>online</i>.....	62

5.2.1. Participação do consumidor em processos de cocriação	63
5.2.1.1 Comunidade <i>online</i>	66
5.3. Ambiente físico: loja disruptiva	71
5.3.1. Novo processo de compra	71
5.3.2. Motivações do consumidor em ambientes tecnológicos no retalho alimentar	74
5.3.2.1. Economia de tempo	75
5.3.2.2. Confiabilidade	76
5.3.2.3. Controlo do processo	78
5.3.2.4. Facilidade de uso	80
5.3.2.5. Informação interligada	82
5.3.2.6. Prazer, procura de novidade inerente e interatividade	84
5.3.3. Qualidade percebida e satisfação do consumidor	86
6. CONCLUSÕES DO ESTUDO	89
6.1. Resposta ao problema de investigação	89
6.2. Principais contributos e recomendações da investigação	92
6.3. Limitações do estudo e sugestões de investigação	95
REFERÊNCIAS	97
ANEXOS	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos da Investigação	15
Figura 2 – Dimensões da Revisão da Literatura.....	18
Figura 3 – Modelo Conceptual	39
Figura 4 – Explicação do modelo conceptual	40
Figura 5 – Caraterização e codificação dos participantes.....	54
Figura 6 – Síntese geral da presente investigação	56
Figura 7 – Dimensões da Comunidade <i>Labs</i>	65
Figura 8 – Visão geral do tráfego do site (2.º momento).....	69
Figura 9 – Visão geral do tráfego do site (1.º momento).....	69

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Objetivos e momentos do modelo conceptual.....	37
Tabela 2 – Objetivos e respetivas técnicas de recolha de dados.....	45
Tabela 3 – Segmentação de clientes <i>Continente Labs</i>	52
Tabela 4 – Períodos de análise netnográfica	67

ÍNDICE DE SIGLAS

APP–Aplicação;

CNT–*Continente*;

CLABS–*Continente Labs*;

IA–Inteligência Artificial;

IoT–*Internet of Things*;

IP–*Internet Protocol*;

KPI–*Key Performance Indicator*;

SST–*Self-Service Technology*;

SCT–*Self-Checkout Technology*;

TI–Tecnologia da Informação;

RFID–*Radio Frequency Identification*;

R.A–Retalho Alimentar;

PO–*Product Owner*;

UI–*User Interface*;

UX–*User Experience*;

1. INTRODUÇÃO

O retalho alimentar é um dos setores económicos mais dinâmicos, tendo assistido ao longo dos anos, a uma mudança significativa nos padrões de comportamento e experiência do consumidor (Vrontis et al., 2017) e a uma adaptação constante das empresas que o constituem, de forma a acompanhar as necessidades e expectativas dos clientes (Adapa et al., 2020).

Segundo um estudo realizado pela Sonae MC, prevê-se que a aplicação estratégica convencional nos próximos anos possa tornar o setor obsoleto. Em função dessa análise, é crucial que esse mercado comece a adotar soluções inovadoras de transformação digital para testar e aprender novas formas de atender expectativas da próxima geração, tal como compreender paradigmas de consumo, otimizando e modernizando parte das práticas, numa abordagem centrada no consumidor (Willems et al., 2017).

De acordo com o *“Connectivity Benchmark Report”*, 74 % das organizações que defendem iniciativas de transformação digital percebem um aumento de 54 % na produtividade, 47 % na inovação e 46 % na agilidade (Simon, 2020). A título de exemplo, de 2019 a 2024, a *Amazon* pretende investir 100 bilhões de dólares a mais que outros *players* do mercado em soluções tecnológicas nas suas insígnias (Wankhede et al., 2018).

Em virtude da digitalização contínua, a penetração do comércio eletrónico cresceu mais nos primeiros meses da recente pandemia COVID-19 do que nos últimos 10 anos, passando de 16 % para quase 30 %, considerando que a tendência é para permanecer (Diebner et al., 2020).

Esta nova era, considerada exponencialmente disruptiva, está a revolucionar o relacionamento dos retalhistas com os consumidores. As recompensas são enormes para as empresas que entregam mais valor, a um ritmo mais acelerado, mas com menos custos, pois revelam novas estratégias no aumento da aquisição, retenção e gastos dos clientes (Webb, 2018).

Como resultado, algumas das principais ciências digitais em ascensão, como *Machine Vision & Learning*, *Shelf sensors*, *RFID tags* e *Internet of Things* contribuem

para uma experiência de consumo mais completa no universo de lojas altamente tecnológicas do setor do retalho alimentar. Para além disso, são a presente e melhor oportunidade para antecipar os próximos passos do consumidor (Wankhede et al., 2018). Adicionalmente, o investimento na tecnologia em escala pode ajudar a automatizar mais de 55 % das tarefas num supermercado clássico (Weber & Schütte, 2019).

Por sua vez, os clientes, nos seus momentos de consumo, mais do que um relacionamento meramente transacional, procuram uma jornada contínua e personalizada. De acordo com o relatório “*Consumer Connectivity Insights*”, os consumidores atuais estão cada vez mais recetivos a experiências de consumo mais conectadas. Esse estudo indica que 69 % dos consumidores acreditam que uma experiência de consumo desconectada os faria mudar de prestador de serviço.

Além disso, 60 % dos consumidores globais asseguram que preferem ter uma experiência similar ao conceito que a *Amazon Go* oferece (Schreiner et al., 2019). Desta forma, as empresas precisam de trabalhar dados holísticos e estratégias tecnológicas para personalizar e individualizar a experiência do cliente (Stankevich, 2017).

Assim, esta investigação resulta de um estágio realizado na Sonae MC, com o objetivo de analisar a criação de uma oferta disruptiva com a marca *Continente Labs*. Esse projeto nasceu da necessidade de testar novas soluções tecnológicas em ambiente real e consiste numa loja física autónoma aliada a tecnologias de *self-service* e *self-checkout*, onde os clientes podem fazer as compras sem precisar de esperar em filas para pagar. Para além disso, o *Continente Labs* agrega um espaço de comunicação direta com o cliente final chamado Comunidade *Labs*, que, através de uma plataforma *online* interativa, visa integrar os consumidores, como parte ativa, na dinâmica de processo de cocriação e codesenvolvimento de novos produtos, aplicações ou espaços em loja. Tal como apresentado na Figura 1, a questão de partida desta investigação pretende compreender “o envolvimento dos consumidores na cocriação da marca *Continente Labs*, através da sua experiência na comunidade *online* e do seu processo de compra em loja física”. Nesse sentido, foi traçado o **objetivo geral** que pretende analisar este processo de cocriação através

da experiência do consumidor na comunidade *online* e o processo de compra na loja física. Para dar resposta à problemática estabeleceram-se quatro **objetivos específicos**:

- Analisar a participação do consumidor em dinâmicas de cocriação de valor;
- Compreender o processo de compra em loja disruptiva;
- Explorar as motivações do consumidor em ambientes tecnológicos no retalho alimentar;
- Investigar a satisfação do consumidor na utilização da tecnologia *Continente Labs*.



Figura 1 – Objetivos da Investigação

Nota – Elaboração própria

Relativamente à estrutura do presente documento, está dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo, referente à introdução, evidencia a problemática em estudo e os objetivos de investigação. De seguida, o segundo capítulo, dedicado à revisão da literatura, está dividido em duas partes: na primeira, apresenta um enquadramento teórico sobre soluções tecnológicas no retalho alimentar, enquanto na segunda destaca o envolvimento do consumidor em processos de cocriação e no novo conceito de compra no retalho alimentar. O terceiro capítulo é dedicado à concetualização do modelo de análise desenvolvido para este estudo. Consequentemente, o quarto capítulo apresenta a metodologia da investigação bem como as técnicas de recolha e análise de dados adotadas para responder aos objetivos propostos. Por sua vez, o quinto capítulo procede à análise dos resultados com base nos dados recolhidos. Para sintetizar, esta investigação finaliza com um último capítulo, o sexto, onde são apresentadas a discussão de dados e conclusões em resposta ao problema de investigação e respetivas contribuições teóricas e práticas. Para além disso, faz referências às limitações do estudo bem como sugestões de investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo é dedicado à revisão da literatura e procura enquadrar teoricamente o objeto de estudo desta investigação. Através de conceitos-chaves é possível esclarecer domínios críticos para o desenvolvimento associado à experiência do consumidor colaborativo em ambiente de retalho disruptivo.

Tal como apresentado na Figura 2, este capítulo está dividido em duas secções principais, começando por desconstruir o conceito de soluções tecnológicas inseridas no setor em questão, compreender as dimensões do fenómeno e, assim, averiguar qual a atratividade e as principais tendências em termos de soluções tecnológicas no retalho alimentar. Em seguida, a segunda secção foca-se essencialmente no envolvimento do consumidor em ambientes tecnológicos por meio de dinâmicas colaborativas, na qual se pretende realizar uma breve referência à participação do consumidor em processos de cocriação. Para além disso, esta revisão da literatura considera pertinente clarificar as motivações do consumidor em ambientes tecnológicos e interpretar a sua satisfação no uso de dinâmicas tecnológicas no retalho alimentar.

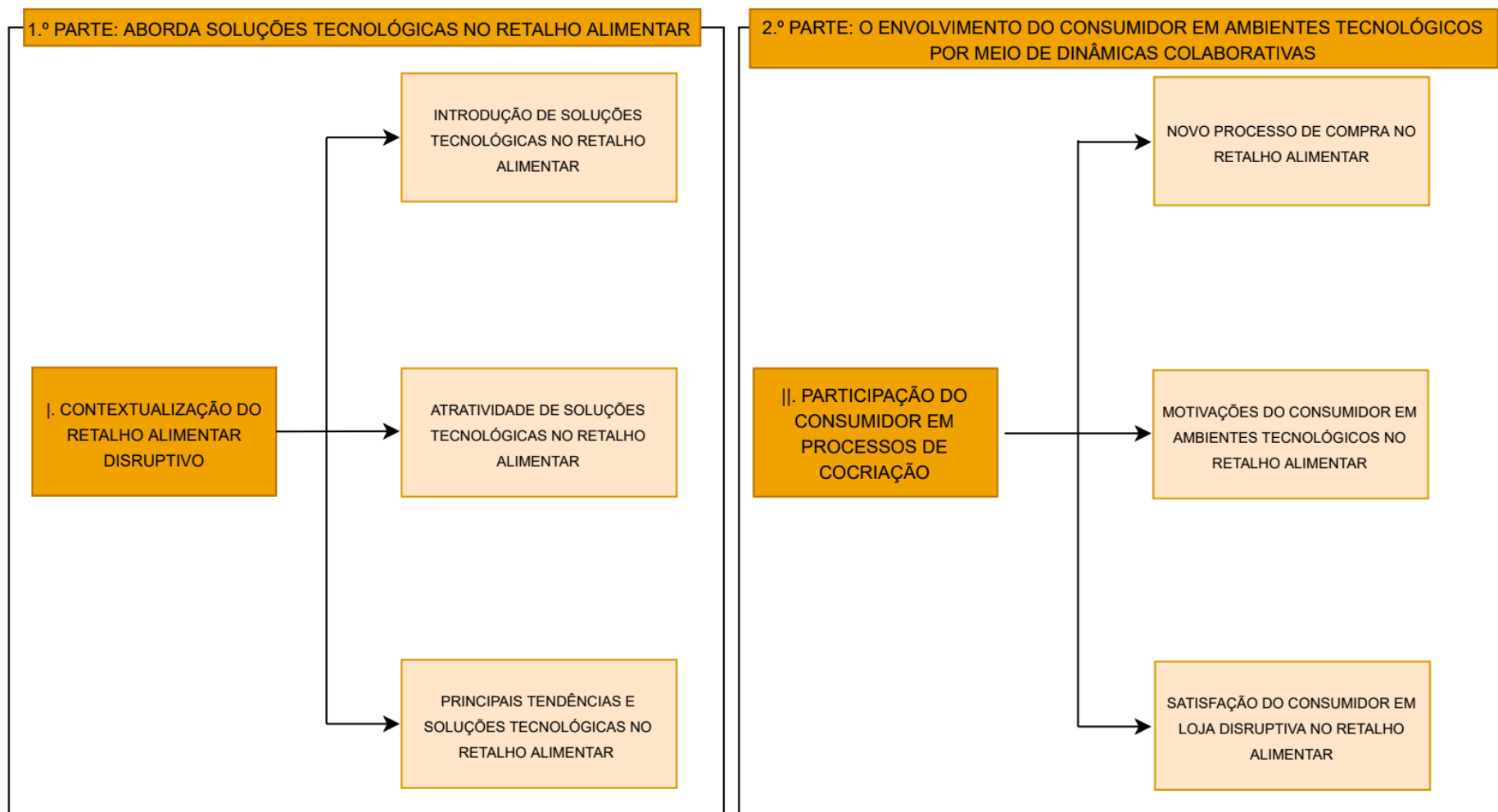


Figura 2 – Dimensões da Revisão da Literatura

Nota – Elaboração própria

2.1. Contextualização do retalho alimentar disruptivo

Atualmente, o setor do retalho alimentar representa uma das maiores indústrias da história da humanidade (Stanton, 2018). Ao longo dos tempos, esse setor tem enfrentado inúmeros eventos transformacionais e inovações incrementais (Alexander & Myers, 1999).

A primeira versão de retalho alimentar disruptivo surgiu em 1995 quando *Jeff Bezos* considerou a internet um canal para a venda de produtos. Embora inicialmente tivesse apostado no comércio *online* de livros, tinha uma visão muito mais ampla, pois pretendia criar um universo de *e-commerce* que envolvesse outros setores. Em 1997, a *Amazon.com* gerou 15 milhões de dólares em receita, e o comércio eletrônico tornou-se a grande tendência das grandes empresas (Yip, 2003). No entanto, o modelo “*e-commerce*” na área de vendas demorou algum tempo, a ser estabelecido e considerado no mercado. Somente a partir de 2007 é que empresas notáveis como a *Tesco* conseguiram transformar os negócios de *e-commerce* sustentáveis (Hackney et al., 2006). À medida que o *e-commerce* se começou a difundir, o mercado entrou numa mudança transformacional. Por sua vez, verificou-se que a pesquisa e compra de produtos através de dispositivos eletrônicos tornou-se um hábito na rotina das pessoas (Ellickson, 2011).

Assim, os retalhistas tradicionais começaram a sentir a necessidade de potencializar experiências no mundo digital (Gawankar et al., 2020). Isto porque esse estágio transformacional do setor é caracterizado por inúmeras ciências digitais em ascensão e assinala a explosão entre a dinâmica *omnichannel* e o relacionamento individualizado e personalizado entre empresa e consumidor (Özdemir & Hekim, 2018).

Especialistas defendem que a indústria do retalho alimentar, atualmente, considera uma visão mais centrada no cliente, onde as cadeias de valor assumem um papel mais forte e envolvente com o cliente final. À vista disso, começam a surgir novos desafios, no entanto ainda não existem dados comprovados que confirmem empresas que assinalarão a liderança dessa nova instância (Daugherty et al., 2019). Após uma breve contextualização da evolução e situação atual do setor do retalho

alimentar nesta nova era disruptiva, a próxima secção, introduz as soluções tecnológicas emergentes no mercado em estudo.

2.1.1. Introdução de soluções tecnológicas no retalho alimentar

Ao longo do capítulo anterior, verificou-se que, no decurso da história da indústria alimentar, as grandes organizações deste setor têm aproveitado a onda da dita revolução digital no uso de recursos tecnológicos para potencializar a eficiência operacional dos canais de venda e melhorar a experiência do cliente (Bolton et al., 2018).

É cada vez mais comum que os clientes assumam experiências *omnichannel* integradas, entre o meio digital e físico, onde concretizam pedidos *online* e, no fim, recolhem a encomenda em loja (Piotrowicz & Cuthbertson, 2018). Está comprovado que, à medida que as empresas apostam em novas dinâmicas de consumo, numa lógica transformacional, as expectativas dos clientes aumentam. Todavia, as interações tecnológicas impactam positivamente as decisões dos clientes e, consequentemente, contribuem para aumentar as receitas em lojas (Shi et al., 2020).

Além disso, é fundamental reconhecer que os consumidores procuram cada vez mais experiências convenientes, cómodas, fáceis e ágeis (Roy et al., 2017). Em fevereiro de 2018, empresas líderes globais como a *Apple*, *Alphabet*, *Amazon*, *Microsoft*, *Facebook*, *Tencent* e *Alibaba* foram avaliadas entre 479 e 910 bilhões de dólares. Face a estes casos, pode-se afirmar que o exponencial crescimento desses mercados é o símbolo de uma nova era, que dá espaço a modelos marcados pela digitalização em detrimento dos modelos do mundo tradicional (Von Briel, 2018).

Por sua vez, no que diz respeito ao mercado de retalho alimentar, empresas como a *Amazon*, *Walmart* e *Tesco* destacam-se na criação de lojas disruptivas, pioneiras na experimentação e combinação de tecnologias em momentos de consumo. Esse tipo de supermercado inovador foge aos modelos tradicionais de *checkout* e surge com outro tipo de soluções mais automatizadas (Inman & Nikolova, 2017).

De facto, é possível destacar várias tendências na literatura relacionadas com soluções tecnológicas no retalho alimentar, nomeadamente Inteligência Artificial (*Machine Learning & Vision*), *Shelf sensors*, *RFID tags* e *Internet of Things*, aliadas a conceitos de compra com *self-service* ou *self-checkout*, que virão a ser desenvolvidos nas próximas duas secções (Roy et al., 2018).

2.1.2. Atratividade de soluções tecnológicas no retalho alimentar

Até aqui, conseguiu-se perceber que o mercado do retalho alimentar deve procurar novas vantagens face às soluções existentes, em que os ditos reinos físicos e digitais estão interligados por meio de tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial, *Internet of Things*, realidade mista e outras experiências imersivas. Nesse seguimento, esta secção pretende validar a atratividade de soluções tecnológicas no retalho alimentar, de forma a compreender as dimensões do fenómeno (Ernst et al., 2019).

Na verdade, para que a indústria tradicional se mantenha competitiva e relevante, é crucial que as empresas invistam em soluções tecnológicas e garantam que as suas estratégias passem por práticas de transformação digital, de forma a responder aos desafios atuais da indústria (Björkdahl, 2020). Andronova et al. (2018) afirmam que os gastos com transformação digital crescerão de forma constante e atingirão uma taxa de crescimento anual de 16,7 %, sendo que 92 % das empresas líderes a nível mundial reconhecem que esses dados refletem um investimento a longo prazo.

No setor do retalho alimentar, a revolução digital está a transformar todos os espetros da indústria, desde reposição automatizada de prateleiras a experiências de compra personalizadas (Astill et al., 2019). Na mesma linha de pensamento, alguns especialistas acreditam que são vários os benefícios para as empresas que desenvolvem estratégias maduras de transformação digital, desde antecipar o momento de validação dos clientes a novas soluções idealizadas pelas empresas, potencializar a marca como inovadora no benefício de entrega de valor e atrair contributos, soluções e informações sobre a experiência e momento de consumo

(Borremans et al., 2018). Este progresso tecnológico permite mais precisão na tomada de decisão, melhoria da eficiência e remodelação da experiência do cliente no aumento das expectativas quanto à personalização, acessibilidade e conveniência (Jarrahi, 2018).

Contudo, uma das grandes vantagens que as empresas procuram quando apostam nesse tipo de esforços digitais é a capacidade de rastrear e monitorizar métricas dos clientes e de toda a sua experiência de consumo, e, assim, de aumentar a agilidade e velocidade de *insights* (Grover et al., 2018). Esse processo passa por entender quais os principais pontos de fricção que os clientes encontram no momento de consumo e avaliar em que medida as soluções digitais podem responder para minimizar ou eliminar esses desafios (Murugesan, 2009).

Para além disso, extrapolando algumas das tendências de consumo atuais e usando o conhecimento teórico e prático das ciências digitais em voga, várias investigações identificam que as principais características na experiência de compra do retalho alimentar passam por um formato de personalização no processo de consumo (Shukla & Nigam, 2018).

Posto isto, considera-se pertinente explorar, em detalhe, as principais tendências e soluções tecnológicas no retalho alimentar na secção seguinte.

2.1.3. Principais tendências e soluções tecnológicas no retalho alimentar

As empresas de quase todos os setores foram forçadas a repensar a sua criação e captura de valor na conceção com as máquinas, sensores e sistemas de TI. São múltiplos os exemplos dos retalhistas que têm integrado tecnologias em loja com a intenção de criar um processo de serviço diferenciador (Roblek et al., 2016).

As dinâmicas mais ambicionadas no processo de compra são as tecnologias de *self-service* ou de *self-checkout*, que possibilitam que os consumidores digitalizem produtos e realizem pagamentos automáticos de forma eficiente. Esse tipo de mecanismos permite apoiar o processo e experiência do cliente em momento de consumo tal como toda a logística integrada em ambiente de loja (Demoulin &

Djelassi, 2016). Para além disso, é do interesse dos retalhistas que os consumidores comecem a adotar tecnologias emergentes, para melhorarem a jornada do consumidor. Previsões apontavam que o número de utilizadores que efetuam pagamentos através de *smartphones* aumentará significativamente e chegará aos 663,8 milhões até 2021 (Pantano & Priporas, 2016). Como resultado, as principais inovações tecnológicas que estão a transformar o espetro do retalho alimentar são ciências digitais em ascensão, como *Machine Vision & Learning (IA)*, *Shelf sensors*, *RFID tags* e *Internet of Things* (Roy et al., 2018).

Em primeiro lugar, destaca-se a Inteligência Artificial, para remodelar a experiência do cliente em ambientes de retalho alimentar (Davenport et al., 2020). Prevê-se que 80 % dos *insights* sobre o comportamento dos consumidores e, conseqüentemente, as decisões de compra serão revolucionadas pela IA. Esta pesquisa também evidenciou uma preocupação crescente pela rápida mudança do sentimento do cliente. Desta forma, é fundamental empregar mecanismos para estabelecer e manter um relacionamento direto com os clientes (Verhoef et al., 2021).

Diante disso, as interfaces de IA estão a evoluir para serem usadas nas dinâmicas do retalho, de modo a reconhecerem e a interpretar os clientes através de diferentes dados, como faciais ou biométricos, recorrendo até a áudios para a identificação de emoções e reações durante a atividade de compra, com o propósito de entregar produtos, suportes e recomendações alinhadas aos interesses e necessidades dos clientes (Aiguo et al., 2011).

De acordo com Haenlein e Kaplan (2019), a IA usa tecnologia biométrica de *Machine Vision* e *Machine Learning* para rastrear os movimentos dos clientes em loja física e aprender a relacionar as informações coletadas para interagir diretamente no envio de notificações para o *smartphone* ou por meio de sinalização na loja. Alguns autores denominam esse fenómeno numa experiência *phydital*, que resulta de uma fusão na jornada de compra mais personalizada e envolvente entre os canais físicos e tecnológicos digitais (Moravcikova & Kliestikova, 2017). A título de exemplo desse tipo de mecanismos baseados em IA destaca-se a cadeia de supermercados americana *Kroger*, que usa a solução de sinalização em loja

designada *Enhanced Display for Grocery Environment* (EDGE) para analisar os dados gerados nas reações e ações dos compradores. Assim, se um consumidor estiver com o aplicativo da *Kroger* aberto, ao mesmo tempo que realiza as suas compras nos corredores da loja, os sensores irão identificar o cliente e recomendar produtos alinhados ao perfil de consumo (Mahmoud et al., 2020).

Além disso, os supermercados podem personalizar o *layout* das lojas na exibição de produtos e preços mediante a correlação dos dados do consumidor para maximizar a satisfação dos clientes. Todas essas opções são exemplos perfeitos que contribuem para uma experiência de consumo mais completa no universo de lojas altamente tecnológicas do setor do retalho alimentar (Wankhede et al., 2018).

Por outro lado, os supermercados estão a usar Inteligência Artificial nas lojas físicas para automatizar processos repetitivos, prevenir roubos e otimizar o planeamento de stocks ao fornecer um conjunto de informações sobre os produtos que precisam de ser reabastecidos. Esse último procedimento é viável devido à permanente atualização dos dados da loja em tempo real. Desse modo, é possível evitar a rutura de gamas e ter maior rentabilidade (Sanders, 2016).

Outra disrupção pertinente, cada vez mais usada e procurada no ambiente de retalho alimentar, é a tecnologia das prateleiras inteligentes, capazes de controlarem automaticamente o número de produtos em loja através de sistemas de peso e identificação por radiofrequência (RFID) *tags* e *shelf sensors*. Como forma de exemplo, caso um produto esteja esgotado na prateleira da loja, é enviado um sinal instantâneo para o armazém proceder à reposição imediata. Essas prateleiras inteligentes também indicam o estado dos produtos aos funcionários, tornando o controlo de gama mais eficiente (Roy et al., 2017).

Uma vez mencionadas e analisadas as principais e potenciais tendências de soluções tecnológicas do retalho alimentar, torna-se fundamental, para responder aos objetivos específicos da investigação, compreender, de forma detalhada, o envolvimento do consumidor em ambientes tecnológicos por meio de dinâmicas colaborativas.

2.2. Participação do consumidor em processos de cocriação

No mundo moderno, altamente interconectado, o papel dos consumidores mudou substancialmente devido à sua colaboração ativa com as empresas na inovação de produtos e serviços (Albors-Garrigos, 2020). Além disso, é possível confirmar que os consumidores revelam interesse em ter um papel mais ativo no processo de consumo e na interação com as próprias organizações (Gupta et al., 2020). Pode dizer-se que, atualmente, os clientes não fazem parte de um “público passivo”, mas de “coprodutores ativos”, porque demonstram interesse no processo de cocriação na interação com produtos, marcas e empresas (Blanco-Callejo, 2019).

Apesar da complexidade do tema em causa, vários estudos tendenciais defendem que o mercado do retalho deve ouvir e integrar o cliente na construção de novas soluções e, com isso, responder numa lógica *customer centric*, considerando que 80 % do retalho ambiciona criar mecanismos de interação direta com os clientes em tempo real (Hajli et al., 2017).

Segundo Mukherjee e Banerjee (2019), essa orientação centrada no cliente proporciona o enquadramento apropriado para potencializar a inovação no retalho. Para além disso, o desenvolvimento de vínculos emocionais com os consumidores pode ser uma excelente estratégia para impulsionar a inovação na jornada de compra.

Nessa linha de pensamento, as redes sociais ou outros meios online de interação com o cliente contribuem como suporte para a inovação, visto que facilitam a aproximação das entidades (Pantano & Priporas, 2016). Em vista disso, as empresas apostam cada vez mais em plataformas tecnológicas de comunidades *online*, com o objetivo de se envolverem com os clientes e gerarem novas ideias, numa lógica de cocriação de valor e codesenvolvimento entre empresa/marca e clientes/participantes (Bosch-Sijtsema & Bosch, 2015).

Diante dessa lógica, vários retalhistas, em vez de apresentarem produtos e serviços no seu estágio de conceptualização final, optam por dinâmicas de *open innovation* e oferecem meios para criar novas ideias e mecanismos junto dos seus clientes (Islam & Rahman, 2017). Para permitir esse tipo de dinâmicas de cocriação,

são desenvolvidas plataformas interativas, como comunidades *online*, em torno das atividades relacionadas com o retalho (Brodie et al., 2013).

Autores defendem que as comunidades *online* são coletivos sociais marcados por uma cultura compartilhada, onde a identidade da marca é coletivamente representada, negociada e cocriada por meio dos significados, rituais e práticas de consumo dos membros (Muniz Jr. & O'Guinn, 2001). Por sua vez, membros da comunidade são admiradores da marca que estão dispostos a expressar as suas percepções (Merz et al., 2009).

Muniz Jr. e O'Guinn (2001) identificaram quatro tipos cruciais de relacionamentos em comunidades *online* emergindo por meio de experiências interativas entre: o cliente e marca; o cliente e a empresa; o cliente e o produto/serviço da marca em uso; e entre outros clientes. Nesse sentido, os gestores devem ter uma compreensão das influências socioculturais da dinâmica de colaboração e influenciar as atividades cocriativas (Leigh et al., 2006).

Na prática, empresas como a *Dell*, *Starbucks*, *Mercadona*, *Honeywell Internacional* e *Maersk Line* construíram comunidades *online* para obter produtos e serviços bem-sucedidos no mercado (Steinhoff et al., 2019). Apesar de no mundo do retalho existirem alguns exemplos de sucesso desse tipo de comunidades *online*, também existem organizações que falham na tentativa de aproveitar as comunidades de inovação *online*. Isso deve-se à alta taxa de rotatividade de membros, que gera processos de colaboração ineficazes entre os participantes (Ransbotham & Kane, 2011). A cocriação é frequentemente discutida no contexto de uma comunidade *online* onde os membros podem desempenhar um papel ativo, quer como provedores quer como beneficiários (Pongsakornrungrungsilp & Schroeder, 2011).

Por sua vez, cocriação de valor é um conceito abstrato, e estudos recentes apelam por pesquisas microfundacionais para entender como é operacionalizado nas práticas de negócios. Todavia, no contexto das comunidades de inovação colaborativa, representa o valor que é cocriado potenciado pelos membros e por meio de plataformas de tecnologia interativa (Wieland et al., 2016).

Embora as empresas tentem empregar várias estratégias de retenção dos participantes, como sistemas de recompensa, iniciativas de competição, por vezes pode não ser o suficiente para cativar o interesse da comunidade *online* (Boudreau & Lakhani, 2013). A maioria dos estudos empíricos neste contexto considera o envolvimento do cliente na inovação colaborativa numa perspetiva organizacional (Mahr et al., 2014). Ou seja, capta o benefício para a organização e não explica o valor cocriado para o indivíduo resultante da colaboração para obter valor de si próprio (Kjellberg et al., 2012). No entanto, é fundamental para as empresas analisarem os fatores que condicionam os indivíduos a participarem nessa colaboração, de forma a garantirem o envolvimento desejado nas suas comunidades *online* (Ind et al., 2013). Assim, investigadores reconhecem a importância deste estudo sobre a gestão das comunidades *online* e os indivíduos que a integram para se obter uma compreensão mais profunda das atividades de cocriação de valor realizadas nas plataformas *online* de inovação colaborativa (Jong & Bruijn, 2013). Aqui o objetivo visa criar uma conexão segura entre a marca e os seus utilizadores (Cova & Pace, 2006).

Normalmente, os membros da comunidade são geralmente indivíduos com ideias semelhantes que compartilham *hobbies* e interesse mútuo pela marca/empresa. Essa envolvimento geralmente é marcada por interesses e razões importantes para os membros (Schau et al., 2009). Desse modo, todo o relacionamento gerado potencia a inovação colaborativa através das atividades orgânicas da comunidade, nomeadamente na partilha de experiências de uso, em perguntas expostas relacionadas ao produto/serviço, na oferta de soluções de problemas, contribuindo com ideias (Antorini & Muñiz, 2013).

Von Hippel (2007) defende que as comunidades de inovação devem ser uma porta aberta para todos os indivíduos que desejem contribuir para o desenvolvimento ou melhoria de um produto ou serviço, não necessariamente para clientes atuais. Até porque a inclusão desse tipo de participantes encaminha um espectro de ideias mais amplo (Sawhney et al., 2005).

Vários estudos afirmam que esse tipo de colaboração de cocriação de valor através de plataformas *online* pode ter resultados bastante positivos para o

processo de inovação das empresas e, conseqüentemente, gerar um aumento das receitas (Di Gangi & Wasko, 2009). Esse processo passa pelo envolvimento dos membros da comunidade numa série de atividades, como: apresentação de ideais, compartilhamento de conhecimento e fornecimento de feedback. Na prática, essa dinâmica permite a participação em atividades de voto, como: seleção de produtos a serem comercializados; revisão e sugestão de títulos ou descrições; exploração da base experimental em ambiente real com produto ou o serviço, tal como comentar ou identificar novas fontes de inovação (Akman et al., 2019).

No fundo, os membros da comunidade tornam-se criadores, *designers* e intermediários, dada a sua interação e aprendizagem entre as experiências compartilhadas uns dos outros (Ind et al., 2013). Em casos mais específicos com forte vínculo na vertente de experimentação de soluções compostas com uma certa literacia digital, podem ser designados de *beta testers*.

A participação do consumidor tornou-se, então, elementar como fonte de ideias inovadoras e valor de marca. No entanto, embora as pesquisas existentes identifiquem os diferentes elementos envolvidos na cocriação dos consumidores, ainda há a necessidade de compreender melhor esse mecanismo. Em conformidade, alguns dos maiores *players* do mercado (da *Walmart* à *Nike*) estão a adotar aceleradores de novas ideias na criação de laboratórios interativos de inovação cooperativa para conectar com os consumidores de forma bilateral num cenário digital (Essamri et al., 2019). Esse novo nível de integração e aceitação do consumidor potencia novas oportunidades para as marcas na concetualização de estratégias mais alinhadas às necessidades dos clientes (Albors-Garrigos, 2020).

De modo a enriquecer e complementar as dimensões da revisão da literatura com a problemática de investigação, as próximas secções do capítulo pretendem analisar o envolvimento do consumidor no novo processo de compra.

2.2.1. Novo processo de compra no retalho alimentar

O rápido desenvolvimento da tecnologia transformou a forma como os retalhistas oferecem serviços aos consumidores. Desde então, a inovação e o uso de novas tecnologias não só têm sido um requisito para a lucratividade como também

para a sobrevivência e sustentabilidade do ambiente competitivo (Bulmer et al., 2018).

A principal característica das tecnologias atuais aplicadas ao retalho é associada a situações interativas na jornada de compra. Na verdade, essas tecnologias oferecem aos consumidores a possibilidade de interagirem com os produtos nas lojas quase como o jogo. Como resultado, vários retalhistas têm explorado modelos virtuais 3D, a fim de proporcionarem experiências envolventes aos consumidores (Pantano & Naccarato, 2010). Geralmente, a tecnologia avançada aplicada ao retalho tem como base uma infraestrutura de serviço onde difunde informações entre dispositivos móveis e computação cognitiva (Wasinger, 2006). Verifica-se que as tecnologias de IA, como *Machine Vision* e *Machine Learning*, estão a ajudar os grandes retalhistas a transformar as lojas tradicionais em lojas sem caixas de pagamento (Roy et al., 2018). Isso torna-se possível na combinação de ferramentas de inovação tecnológica por meio de sensores, que reconhecem automaticamente os produtos que são retirados ou devolvidos às prateleiras dos lineares, para além de câmaras por toda a loja com sincronização em tempo real dos dados gerados no dispositivo móvel (Wankhede et al., 2018). Nesse sentido, os dados do perfil de utilizador e a descrição de itens, tal como os dados dos sensores, estão em constante sincronização e atualização.

Tal como já foi mencionado, um dos grandes exemplos que espelham este novo e utópico processo de compra no setor do retalho alimentar é o famoso conceito da *Amazon Go*, que já inaugurou dezoito lojas disruptivas nos Estados Unidos. Ao entrar na loja, os clientes são obrigados a digitalizar o *QR Code* do menu principal da aplicação para iniciar a experiência de compra. De seguida, as câmaras, sensores de prateleiras e algoritmos de IA instalados em loja, conectados com a aplicação integrada no dispositivo móvel, controlam os itens retirados das respetivas prateleiras, adicionando-os automaticamente ao carrinho digital do cliente. Quando selecionados todos os artigos pretendidos, basta o cliente sair da loja com a respetiva compra para que, passados uns minutos, o valor da compra seja deduzido diretamente do cartão de pagamento associado à conta da *Amazon* (Ives et al., 2019).

Esse modelo da *Amazon Go* é baseado num sistema complexo de câmaras e sensores distribuídos por toda a loja, que analisam os movimentos do cliente. Apesar de ser um procedimento simples para o cliente, na verdade é um processo bastante complexo a nível técnico, onde estão integradas diferentes tecnologias de Inteligência Artificial (Weber & Schütte, 2019). Assim, os mesmos autores reforçam ainda que esse tipo de serviço, para além de obter as informações necessárias para efetivar as cobranças, extrai orientações sobre o comportamento dos consumidores na loja, que ajuda a entender as perceções dos clientes e as suas preferências.

Essa ferramenta fornece à empresa informações valiosas, de forma a aprimorar os seus serviços e a realizar diferentes estratégias e ações passíveis de impulsionar e aumentar futuras vendas. De acordo com estimativas, a *Amazon* obtém um terço dos seus lucros em produtos que os consumidores comprem através do seu programa de recomendação (Ives et al., 2019).

Tendo em conta que nos supermercados autónomos, como os da *Amazon Go*, são precisos em média 26 trabalhadores para monitorizar tarefas de alta qualificação, desde prestar apoio aos clientes até à reposição de *stocks*, pode-se considerar que esse modelo economiza as despesas operacionais na redução dos custos na empregabilidade (Liu, 2018). Uma vez explicado o novo processo de compra no setor alimentar, importa perceber quais as motivações do consumidor nesses ambientes tecnológicos.

2.2.2. Motivações do consumidor em ambientes tecnológicos no retalho alimentar

A revisão da literatura sobre as motivações do consumidor em ambientes tecnológicos no retalho alimentar evidencia uma cultura sobre a qual os consumidores esperam experiências digitais mais conectadas e mais personalizadas (Duhan, 2015).

De facto, à medida que os clientes se sentem mais confortáveis no uso da tecnologia, também vai aumentando a procura de dinâmicas tecnológicas disruptivas em ambientes de consumo, como se tem verificado nos últimos anos

(Willems et al., 2017). Assim, o maior desafio desse setor passa por proporcionar ao consumidor uma experiência completa e interligada, através de uma experiência visual *online* e a total imersão sensorial que o envolvimento em loja pode oferecer (Moravcikova & Kliestikova, 2017). De facto, com os avanços atuais em tecnologias, novas ferramentas são utilizadas para melhorar a experiência dos consumidores. Nos últimos anos, a importância de uma experiência agradável durante a atividade de compra aumentou (Bäckström & Johansson, 2006). Na verdade, tem-se constatado que consumidores que apreciem a jornada de compra envolvem-se mais na própria experiência, acabando por adquirir mais produtos em comparação com consumidores em que o processo de consumo não os satisfaz (Kim & Kim, 2008).

Já nos anos 90 se antevia que parte da decisão do consumidor, no uso dessas soluções tecnológicas em ambiente de retalho era motivada pela acessibilidade e rapidez do serviço na economia de tempo de espera, dada a possibilidade de poupar tempo nas filas de espera do *checkout* regular (Dabholkar, 1996). Em consequência, essa motivação dos clientes pela procura de velocidade e conveniência está a impulsionar cada vez mais a disrupção na maioria das tipologias de serviços do retalho alimentar (Mekruksavanich, 2020).

Cetto et al. (2015) organizam e dividem as motivações em duas perspetivas: utilitárias e hedónicas. Os autores defendem que as motivações humanas devem ser diferenciadas por serem cognitivas (utilitárias) bem como afetivas (hedónicas). Assim, essa lógica fornece a base teórica para explicar as motivações envolvidas no contacto com soluções tecnológicas em ambiente de retalho.

Refletindo sobre a literatura, os benefícios utilitários essenciais no uso de tecnologias automatizadas são: a economia de tempo, menos tempo gasto para o serviço real e menor tempo de espera (Dabholkar, 1996); confiabilidade para o cliente, reduzindo a sensação de incerteza na garantia que os pedidos serão atendidos pela tecnologia em uso (Walker & Johnson, 2006); controlo do processo, uma vez que essas alternativas dependem da ajuda de funcionários, o cliente tem a sensação e aprecia controlar a logística de compra (Bateson, 2000); facilidade de uso, considerado um conceito exceccionalmente significativo para a motivação e adoção desse tipo de experiências no retalho, porque mede o esforço e a

complexidade no uso da tecnologia (Oghazi et al., 2012); informação interligada, que permite coerência no processo de compra, na combinação de uma experiência tradicional com a interatividade e conveniência da experiência digital, em que os consumidores podem explorar um modelo misto (Sarel & Marmorstein, 2003).

Quando se trata de benefícios hedônicos, Cetto et al. (2015) propõem: o prazer, busca de novidades inerentes e desafios. Baethge et al. (2016) descobriram que as pessoas que apreciam videogames têm preferência por essas dinâmicas; semelhante ao prazer é a procura de novidades de uma tecnologia que incentiva os clientes a experimentarem essas soluções (Dabholkar & Bagozzi, 2002); para além disso, a sensação de ser desafiado é outro benefício hedônico (Cetto et al., 2015).

Aqui, existe um sentimento de satisfação quando o utilizador em questão realiza a atividade com sucesso, tal como a sensação de vencer um jogo (Oghazi et al., 2012); e, por fim, a atratividade é um fator que desenvolve expectativas a fim de permitir medir julgamentos de qualidade (Wei et al., 2017). Estudos também revelam que a estética desempenha um papel importante no consumidor, na avaliação de experiências relacionadas com as tecnologias. Do mesmo modo, Shin (2012) defende que o design estético evocará prazer e excitação.

Portanto, a experiência de compra desempenha um papel importante no processo motivacional do consumidor (Puccinelli et al., 2009). Por sua vez, tem-se verificado que momentos de consumo com experiências de compra mais interativas, entre o ambiente da loja e cliente, apresentam um maior impacto na motivação dos consumidores (Söderlund & Julander, 2009).

Autores confirmam e realçam que essa estratégia pode ser uma ferramenta poderosa e capaz de melhorar os processos e experiência de compra (Pantano & Naccarato, 2010). Nessa linha de pensamento, várias empresas concentram-se em comunicar as suas marcas de forma mais atraente e, consequentemente, proporcionar melhores aplicações e elementos agradáveis nos pontos de venda para efetivamente entreterem e motivarem mais os consumidores (Burke, 2002). Apresentadas as motivações do consumidor em ambientes tecnológicos, considera-se pertinente avaliar o nível de satisfação do consumidor no uso de dinâmicas tecnológicas em lojas disruptivas.

2.2.3. Satisfação do consumidor em loja disruptiva no retalho alimentar

Como visto anteriormente, a forma como os clientes interagem com as empresas mudou exponencialmente, dada a implementação de tecnologias automatizadas que impactam dramaticamente a natureza das indústrias (Oghazi et al., 2012). À medida que o retalho adota tecnologias que capacitem os clientes a experiências de compras completamente autónomas, torna-se fundamental compreender a satisfação do consumidor no uso desse tipo de soluções (Fernandes & Pedroso, 2017).

Embora a literatura atual não realce estudos concretos sobre a satisfação do consumidor em lojas disruptivas que reflitam a dimensão tecnológica abordada nesta investigação, é possível encontrar outros modelos de tecnologias automatizadas – nomeadamente soluções de *self-service technology* e *self-checkout technology* – que, em certas nuances, estão incluídas na tecnologia em estudo, no entanto as mesmas não são tão abrangentes (Wei et al., 2017). Embora a loja disruptiva do retalho alimentar em estudo integre essas dinâmicas de auto-atendimento no processo de compra, a mesma apresenta um conceito de autonomia mais expansivo noutras particularidades da jornada do cliente. Para além disso, os mesmos autores referem que esse tipo de entrega de serviço é relativamente recente no mercado, e ainda existem lacunas na pesquisa de literatura específica.

Todavia, essas tecnologias são interfaces tecnológicas que possibilitam que os clientes produzam um serviço independente do serviço com direto envolvimento dos funcionários. Assim, o sistema *self-checkout* é uma tecnologia inovadora de *self-service* que proporciona economia de tempo e privacidade aos clientes como uma forma alternativa de *checkout* em caixa (Meuter et al., 2000).

De acordo com Cebeci et al. (2020), os sistemas *self-checkout* oferecem muitos benefícios para supermercados e clientes. No entanto, o sucesso da implementação de sistemas de *checkout* automático depende da aceitação e satisfação dos consumidores no uso da tecnologia.

Portanto, existe uma necessidade notável de investigação que examine as configurações de serviço baseadas em interação cliente-tecnologia emergentes. Efetivamente, a maioria dos estudos concentra-se principalmente nas razões para a

adoção e intenção no uso dessas soluções tecnológicas. Em contrapartida, existe pouca pesquisa sobre o comportamento pós-uso das tecnologias na satisfação e retenção dos clientes (Shahid Iqbal et al., 2018).

De qualquer modo, em conformidade com a teoria existente, pode-se deduzir que esse tipo de tecnologias, que integra experiências e que difunde a tecnologia *self-service* ou *self-checkout*, melhora significativamente a relação entre variáveis: satisfação do cliente e experiência de consumo (Fernandes & Pedroso, 2017).

O nível de satisfação do consumidor é definido através de sentimentos gerados no momento de consumo e no julgamento do produto ou serviço fornecido (Lin & Hsieh, 2007). Por sua vez, a satisfação do cliente ocupa uma posição central em pesquisas de marketing e nas organizações, porque é um impulsionador fundamental de comportamentos positivos no desempenho das empresas (Anderson et al., 1994).

Oliver e Sharpe (1997) argumentam que o grau de satisfação é a resposta de um fenómeno pós-compra que retrata o quanto o cliente gosta ou não gosta do serviço. Outros autores vinculam a qualidade do serviço ao comportamento do consumidor, direta ou indiretamente, por meio de satisfação do cliente, sugerindo que as percepções da qualidade do serviço impulsionam a satisfação, que, por sua vez, impulsiona o comportamento (Lee & Heo, 2009).

No contexto de lojas automatizadas baseadas em tecnologia, estudos validam a relevância da qualidade percebida do serviço para a satisfação do cliente (Dabholkar & Spaid, 2012). A maioria dos especialistas concorda que os dois constructos – qualidade do serviço e satisfação do cliente – são distintos, embora relacionados. Assim, determinam a satisfação geral do consumidor através da percepção da qualidade do serviço, e, conseqüentemente, a velocidade de uso do serviço e facilidade de uso percebida, como alguns atributos determinantes na avaliação dos clientes sobre a qualidade do serviço prestado por essas tecnologias. Desta forma, propõe-se que a qualidade percebida terá um efeito positivo sobre satisfação geral do cliente (Shahid Iqbal et al., 2018).

Apesar do processo de formação de percepções da qualidade do serviço no uso da tecnologia passar principalmente por fatores cognitivos, os julgamentos de

satisfação do cliente são influenciados por fatores cognitivos e elementos afetivos, visto que são respostas baseadas na avaliação e na emoção. Desta forma, a avaliação positiva do uso de tecnologias no processo de compra é um pré-requisito para uma percepção favorável (Fernandes & Pedroso, 2017). A confiabilidade também é considerada um determinante fundamental na qualidade de autoatendimento. De acordo com Meuter et al. (2000), isso pode ser explicado pela novidade da tecnologia, que torna o desempenho da mesma uma fonte de satisfação. Para além disso, Marzocchi e Zammit (2006) sublinham que a diversão/prazer são fatores a considerar na valorização e satisfação da experiência. Estes autores também defendem que a importância evidenciada em alguns dos atributos deve ter em conta algumas diferenças de acordo com a idade do cliente e a frequência de uso. Isto porque os clientes mais jovens apresentam uma maior predisposição e um maior senso de controlo sobre a tecnologia, e os utilizadores mais regulares consideram a dinâmica mais divertida e fácil de usar.

Neste sentido, Fernandes e Pedroso (2017) afirmam que, à medida que os serviços oferecem mais benefícios aos clientes, o grau de satisfação nessa jornada de consumo aumenta. Assim, se um consumidor considerar que teve um momento de compra satisfatório, é provável que volte a repetir a experiência (Beatson et al., 2007).

Estudos identificaram a satisfação como o principal motivador para gerar novas compras de produtos. No contexto desses modelos tecnológicos automáticos, acredita-se que um cliente satisfeito com a qualidade dos serviços recebidos tem menos probabilidade de mudar para outras alternativas, para além de que tenta desenvolver próximos relacionamentos com o seu provedor de serviços atual (Song et al. 2014). Em vista disso, é possível reter que a experiência do cliente é holística por natureza, não se concentra em nenhuma interação ou sentimento único em concreto, mas sim no impacto de toda a sua jornada de consumo (Bolton et al., 2018).

2.3. Considerações finais da revisão da literatura

Antes de se passar ao próximo capítulo, considerou-se pertinente expor nesta secção as principais lacunas identificadas na revisão da literatura que irão conduzir a investigação. De facto, a temática abordada nesta investigação é bastante recente e pioneira no mercado do retalho alimentar, e ainda não existem estudos suficientes que comprovem especificamente o conceito em análise.

Tal como mencionado na revisão da literatura, existem muitos laboratórios de identidades cooperativas que funcionam muito numa lógica de cocriação junto dos clientes. Para além disso, a literatura também apresenta algumas lojas completamente autónomas no retalho alimentar. No entanto, atualmente, são praticamente inexistentes os estudos científicos que abordem o objeto em estudo e que comprovem mutuamente a experiência do consumidor enquanto membro cocriador de uma plataforma *online* e cliente com a nova experiência de compra em loja disruptiva do retalho alimentar.

Para além disso, também existe uma lacuna científica na identificação das motivações e satisfações do consumidor na utilização deste tipo de solução tecnológica no setor alimentar, pois somente foram encontradas análises para processos de compra que integrem opções de *self-service technology* e *self-checkout technology*.

Diante dessa perspetiva, pretende-se esboçar um modelo conceptual capaz de interpretar a experiência do consumidor na comunidade *online* e no processo de compra na loja física, e, assim, perceber se essas realidades intercetam por meio de dinâmicas colaborativas.

3. MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE

Atualmente, o fenómeno da digitalização é uma das mais importantes transformações que o retalho, no geral, enfrenta. Não só modificou drasticamente as oportunidades de negócios como os próprios modelos de negócios, processos de compra e formas de consumo. No fundo, a difusão de tecnologias digitais transforma a maneira como os retalhistas apresentam e fornecem novos produtos e serviços aos consumidores, tal como novas formas de consumos associadas ao uso dessas tecnologias digitais.

Desta forma, esta investigação visa compreender a marca *Continente Labs*, tendo como objetivo geral analisar o envolvimento do consumidor na cocriação do *Continente Labs* através da sua experiência na comunidade *online* e do seu processo de compra na loja física. Por sua vez, estabeleceram-se quatro objetivos específicos, representativos da subdivisão do objetivo geral, apresentando-se esboçados no respetivo modelo conceptual na seguinte ordem:

Objetivos	Momentos do modelo conceptual
1. Analisar a participação do consumidor em dinâmicas de cocriação de valor;	1.º momento
2. Compreender o processo de compra em loja disruptiva;	2.º momento
3. Explorar as motivações do consumidor em ambientes tecnológicos no RA;	2.º momento
4. Investigar a satisfação do consumidor na utilização da tecnologia <i>Continente Labs</i> .	2.º momento

Tabela 1 – Objetivos e momentos do modelo conceptual

Nota – Elaboração própria

Desta forma, o modelo conceptual proposto neste documento permite sistematizar de forma lógica as dimensões de análise com base na fusão e na adaptação de outros modelos existentes na comunidade científica.

Tal como é apresentado na tabela anterior, o modelo concetualizado está dividido em duas grandes dimensões do fenómeno em estudo, nomeadamente: dimensão do ambiente digital associado à Comunidade *Labs* aliada à marca em estudo (1.º momento), e o ambiente físico relacionado com a loja disruptiva do *Continente Labs* (2.º momento).

Importa destacar que a análise dos dois momentos evidenciados resulta da crença de que esse fenómeno projeta uma experiência verdadeiramente colaborativa entre o meio físico e digital. Desta forma, considerou-se pertinente intercetar as duas dimensões de análise. Segundo Pantano et al. (2018), essa união visa oferecer uma experiência interativa, instantânea e mais satisfatória aos utilizadores.

Assim, primeiro momento propõe-se a pesquisa do primeiro objetivo específico na análise de algumas dimensões inerentes à participação do consumidor em dinâmicas de cocriação de valor, com foco no cliente, comunidades *online* e conexão entre empresa e cliente (Albors-Garrigos, 2020).

Em sequência, o segundo momento é dedicado aos restantes objetivos específicos, pretendendo compreender o processo de compra em loja disruptiva, explorar as motivações do consumidor em ambientes tecnológicos no retalho alimentar e, consecutivamente, investigar a satisfação do consumidor em loja disruptiva do retalho alimentar. Tendo em conta as investigações recentes sobre a integração de tecnologias interativas e inovadoras em configurações do retalho, considera-se relevante apresentar a base da divisão de benefícios propostos por Cetto et al. (2015): benefícios utilitários e benefícios hedónicos, de forma a justificar parte das motivações do consumidor no uso de certas tecnologias em ambientes de consumo. Em sequência, surge parte do modelo estruturado por Fernandes e Pedroso (2017), que incorpora e relaciona as dimensões do objetivo anterior com a qualidade percebida do serviço. À vista disso, da qualidade percebida resulta a satisfação do consumidor no uso da tecnologia em estudo em ambiente de loja.

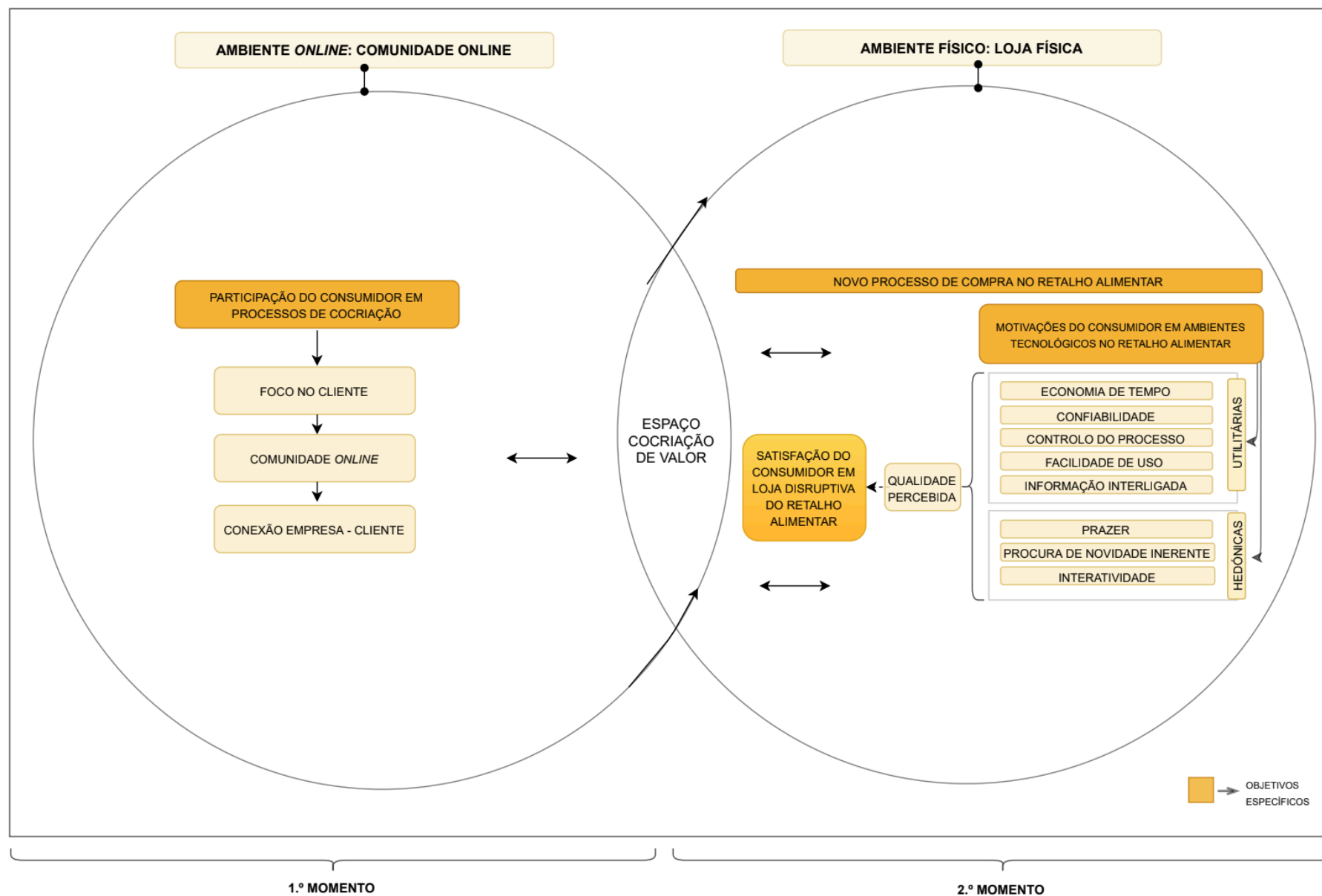


Figura 3 – Modelo Conceptual

Nota – Elaboração própria

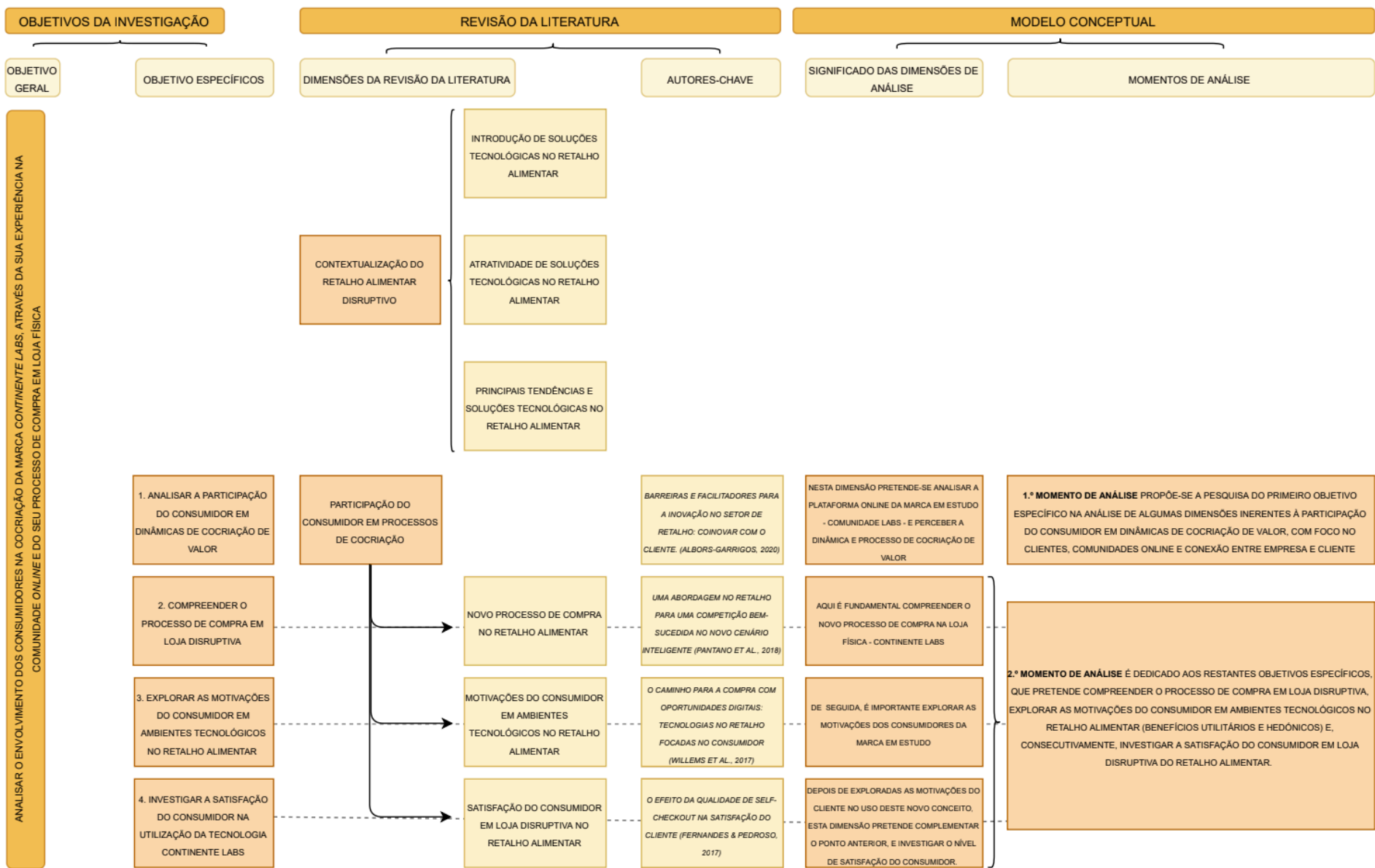


Figura 4 – Explicação do modelo conceptual

Nota – Elaboração própria

4. METODOLOGIA

Após a apresentação dos objetivos da investigação e do respetivo enquadramento teórico, é necessário definir os métodos que serão aplicados, de forma a responder à problemática em estudo. Segundo o famoso filósofo René Descartes, a metodologia científica é a verdade conquistada por meio da dúvida sistemática e da desintegração do problema em pequenas partes (Descartes, 1996). Por outras palavras, a metodologia refere-se a formas de obter, sistematizar e analisar dados.

Portanto, este capítulo é dedicado à escolha da metodologia de investigação e das técnicas de recolha e análise de dados apropriadas em resposta aos objetivos específicos propostos na investigação.

4.1. Decisões metodológicas

Para realizar uma pesquisa completa, é fundamental escolher a metodologia de pesquisa em função da natureza da questão de pesquisa e, assim, optar por métodos capazes de responderem à finalidade do estudo (Sechrest & Sidani, 1995). Assumindo que a presente investigação respeita um relatório de estágio, pode-se considerar que a própria estagiária e investigadora desempenhou o mesmo papel. Por se tratar de um tema complexo, a presente investigação adota o método qualitativo de carácter exploratório alicerçado num estudo de caso da marca *Continente Labs* na empresa Sonae MC.

A pesquisa qualitativa é uma abordagem holística que envolve descoberta e pode ser definida como qualquer tipo de pesquisa que não apresente resultados através de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação (Corbin & Strauss, 1990), ou seja, em vez de medir o fenómeno da integração por números, pretende-se usar questões abertas para explorar possíveis perspetivas.

Para além disso, é descrito como um modelo que ocorre em ambiente natural e permite ao pesquisador desenvolver um nível de detalhe de alto envolvimento nas experiências reais (Creswell et al., 2007). Embora a pesquisa seja principalmente indutiva e apoiada por uma estrutura teórica, os dados devem orientar o estudo, não uma teoria (Taylor et al., 1984). Desta forma, o foco desta metodologia está na

compreensão profunda das palavras, opiniões e experiências, em vez de números (Mayring, 2015).

Por sua vez, é considerada uma abordagem subjetiva por se basear na interpretação dos fenómenos no próprio contexto que se vive, ou seja, isto significa que o investigador deve envolver-se diretamente com a situação em estudo e ter capacidade de interpretação para analisar e criticar construtivamente os acontecimentos observados/captados (Stake, 2005).

4.2. Estratégia metodológica: estudo de caso

Tal como evidenciado na secção anterior, esta investigação consiste num estudo de caso da marca *Continente Labs* que tem como principal objetivo analisar e descrever fenómenos contemporâneos. Aqui pretende-se que a investigadora consiga reter características holísticas e significativas dos eventos da vida real (Yin, 1994). Brent e Leedy (1990) defendem o estudo de caso em situações pouco conhecidas ou mal compreendidas, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e contexto não são claramente evidentes.

Na verdade, é uma metodologia de investigação que procura responder às questões “como?” e “porquê?”, de forma a explorar, analisar e explicar uma situação concreta (Kushner & Yin, 2003). Esta investigação pretende perceber “como é que os consumidores se sentem no uso de soluções tecnológicas em ambiente tecnológico por meio de dinâmicas de cocriação” e o “porquê de optarem por este novo conceito de compra em loja disruptiva”.

Assim, tendo em conta que a presente investigação tem em vista o contexto particular de um novo conceito de retalho alimentar, considera-se pertinente que a abordagem integrada seja o estudo de caso. Em sequência das decisões metodológicas da investigação, são apresentadas as técnicas de recolha de dados estabelecidas para atender aos objetivos do estudo.

4.3. Técnicas de recolha de dados

No âmbito do presente estudo de caso, realizou-se uma análise documental de dados secundários como primeira fonte de informação para contextualizar empiricamente o estudo do problema. A par disso, de forma a entender o fenómeno em estudo, complementou-se a pesquisa com a recolha de dados primários através de uma entrevista ao diretor de Marketing da Sonae MC, Tiago Simões, como forma exploratória da contextualização de soluções tecnológicas no retalho alimentar.

No entanto, as técnicas mencionadas não são suficientes para responder a todos os objetivos do estudo, por isso considerou-se pertinente aplicar a netnografia à plataforma *online* do *Continente Labs* para analisar a participação do consumidor em dinâmicas de cocriação de valor e, assim, validar se o conceito de cocriação de valor entre a marca e o cliente, através de um canal *online*, faz sentido na esfera do retalho alimentar.

Para além disso, realizou-se uma entrevista semiestruturada ao *Product Owner* do *Continente Labs*, Miguel Gomes, de forma a clarificar o fenómeno do novo conceito de compra em loja disruptiva. Aqui, a intenção prendeu-se com a obtenção de pontos de vista, experiências, crenças e motivações do entrevistado sobre situações específicas (Burnard et al., 2008).

De seguida, numa lógica de compreender o uso da tecnologia do *Continente Labs* nas dinâmicas do retalho alimentar por parte do consumidor, sucede a técnica de observação participante dos clientes da marca na análise do processo de compra em loja disruptiva, possibilitando uma perspetiva holística e natural da matéria em estudo (Mónico, Alferes, Castro, 2017). Por sua vez, essa técnica foi acompanhada de entrevistas exploratórias com a intenção de perceber o mundo do ponto de vista do sujeito, no desdobramento do significado das experiências vividas antes das explicações científicas (Groenewald, 2004) e assim investigar a satisfação do consumidor na utilização dessa nova tecnologia.

Deste modo, tal como sintetizado na Tabela 2, esta investigação pretende integrar e conjugar uma primeira fase na recolha de dados de cariz secundário através da análise documental, complementando com aplicação de técnicas de dados primários específicas para a problemática desta investigação, através da

netnografia, de entrevistas exploratórias e semiestruturadas e da observação participante (Hox & Boeijs, 2004).

Tabela 2 – Objetivos e respetivas técnicas de recolha de dados

Nota – Elaboração própria

Objetivos	Autores-chave	Técnicas de recolha de dados	Relação metodológica
		Análise documental + Entrevista exploratória	Dada a complexidade do tema, considerou-se pertinente a análise de documentos numa fase inicial da investigação, de forma a compreender o contexto empírico do estudo. Numa fase seguinte, ainda que exploratória, realizou-se uma entrevista a um especialista com conhecimento e visão sobre o fenómeno em concreto.
1. Analisar a participação do consumidor em dinâmicas de cocriação de valor.	<i>Barreiras e facilitadores para a inovação no setor de retalho: Coinovar com o cliente. Um estudo de caso no retalho alimentar</i> (Albors-Garrigos, 2020).	Netnografia	Nesta dimensão pretende-se analisar a plataforma <i>online</i> da marca em estudo, através da netnografia e, assim, perceber por meio de interações dos consumidores toda a dinâmica e processo de cocriação de valor.
2. Compreender o processo de compra em loja disruptiva.	<i>Uma nova abordagem no retalho para uma competição bem-sucedida no novo cenário inteligente</i> (Pantano et al., 2018).	Entrevista semiestruturada	Aqui é fundamental compreender o novo processo de compra de loja disruptiva do retalho alimentar. Desta forma, entrevistou-se o <i>Product Owner</i> do projeto investigado, de forma a explorar o assunto numa lógica mais específica e direcionada ao objeto de estudo.
3. Explorar as motivações do consumidor em ambientes tecnológicos no retalho alimentar.	<i>O caminho para a compra com oportunidades digitais: tecnologias no retalho focadas no consumidor</i> (Willems et al., 2017).	Observação participante	De seguida, é importante explorar as motivações do mercado disruptivo no retalho alimentar para este novo conceito de compra. Para tal, recorreu-se à observação participante em ambiente de loja e análise do comportamento do consumidor em contacto com esta nova realidade.
4. Investigar a satisfação do consumidor na utilização da tecnologia <i>Continente Labs</i> .	<i>O efeito da qualidade de self-checkout na satisfação do cliente</i> (Fernandes & Pedroso, 2017).	Entrevistas exploratórias	Depois de realizada a técnica de recolha de dados secundários anterior, esta fase pretende complementar essa dimensão e investigar o nível de satisfação do consumidor na utilização da tecnologia em ambiente de loja. Assim, pretende-se, através das entrevistas exploratórias, materializar a opinião do consumidor depois da experiência de consumo em contacto com a tecnologia.

4.3.1. Análise documental

A análise documental é um procedimento que engloba a identificação, verificação e consideração de documentos relacionados com o objeto investigado. Como outros métodos analíticos em pesquisa qualitativa, a análise documental requer que os dados sejam examinados e interpretados a fim de eliciar significado, obter compreensão e desenvolver conhecimento (Corbin & Strauss, 1990).

Desta forma, a principal função da pesquisa documental é promover a contextualização de factos e situações investigadas que conduzam à expansão de novos paradigmas na perceção holística e pormenorizada sobre o contexto empírico (Lakatos & Marconi, 2003). Essa técnica deve ser uma reflexão objetiva da fonte original, em que o investigador deve analisar os documentos de forma crítica e cautelosa.

Neste estudo de caso, a análise documental provém de relatórios anuais e estudos de consultoras como a *IBM*, *Deloitte*, *Mckinsey*, *Pwc*, *CB Insights*, *Nielson* e *World Economic Forum*. Para além disso, também foram analisados dados internos da Sonae MC durante o período de estágio da investigadora bem como alguns documentos e estudos de outras empresas específicas revelantes, por integrarem modelos similares ao conceito desta investigação, nomeadamente: *Amazon Go*, *Tesco*, *Walmart* e *Pingo Doce Go Nova*. Vale realçar que toda a análise documental aplicada conduz a pesquisa mediante as dimensões e objetivos da investigação.

4.3.2. Netnografia

Atendendo que a marca *Continente Labs* agrega um espaço de comunicação direta com o cliente final numa plataforma *online* interativa – a Comunidade *Labs* – que visa integrar os consumidores como parte ativa na dinâmica de processo de cocriação e codesenvolvimento de novos produtos, aplicações ou espaços em loja, definiu-se a netnografia como o método de recolha de dados para analisar a participação do consumidor, em dinâmicas digitais de cocriação de valor.

De facto, o surgimento da rede digital organizada em comunidades *online*, fóruns e *blogs* mudou a maneira como os consumidores comunicam e tornou-se um poderoso canal de comunicação de consumidores digitais (Coffman & Odlyzko,

2002). Dentro desses ambientes *online* é possível observar dados gerados e acessíveis pelo utilizador sobre os desejos, vontades, crenças e experiências dos consumidores em relação a produtos, serviços, percepções da marca e empresa (Bartl et al., 2016).

Portanto, tanto métodos de pesquisa com foco na análise do diálogo existente do consumidor, como as interações nas comunidades de consumidores estão a aumentar. Com base na herança da pesquisa etnográfica, a netnografia é um método que evoluiu como um instrumento observacional que é aplicado em ambientes digitais, sendo que o termo “netnografia” é um neologismo derivado das palavras “internet” e “etnografia” (Bartl et al., 2016).

Um dos principais motivos para a escolha dessa técnica em resposta ao primeiro objetivo específico da investigação é que os consumidores revelam informações, detalhes sensíveis, não solicitados, voluntariamente. Efetivamente, a netnografia tem a reputação de ser uma das técnicas mais eficazes para observar o comportamento do consumidor, em ambientes digitais, entender os seus gostos, desejos e fatores de influência dos clientes nas suas decisões de consumo (Langer & Beckman, 2005).

Desta forma, surgiu a necessidade de um processo sistemático para identificar, selecionar e analisar interações *online* do consumidor. Diante dessa ótica, a análise netnográfica foi dividida e classificada como descritiva ou analítica (Kozinets, 2015).

Assim, através da análise netnográfica descritiva foi possível elaborar um enquadramento das várias dinâmicas integradas da Comunidade *Labs*. De seguida, procedeu-se à netnografia analítica, que considerou dois principais momentos de observação, expostos no capítulo de análise e discussão de dados. Neste sentido, foram observados, registados e analisados, dados numéricos relativos aos utilizadores da plataforma, membros participantes em desafios expostos na comunidade, visualizações da página, interações dos membros através de comentários ou *likes*, e a duração média de sessão. Esta fase de recolha e análise de dados netnográficos é fundamental para perceber se a comunidade *online* atrai membros participantes (Albors-Garrigos, 2020).

Por outro lado, vale salientar que, dado o elevado número de comentários e *likes* que a Comunidade *Labs* apresenta e a incapacidade da plataforma na extração desse conteúdo para uma base de dados, não foi possível analisar qualitativamente cada uma das interações correspondentes.

Em todo o caso, pretende-se que a investigadora adote um olhar crítico sobre o conteúdo analisado, de forma a encontrar várias informações sobre as perceções dos consumidores em torno do universo do *Continente Labs* (anexo 5). Desse modo, as interações *online* são percebidas como uma reflexão cultural valiosa, produzindo compreensão humana profunda (Albors-Garrigos, 2020).

4.3.3. Entrevistas

No âmbito desta investigação foram realizadas duas entrevistas exploratórias e semiestruturadas, para consolidar o conhecimento sobre o fenómeno em estudo, na perspetiva da empresa. Desta forma, a entrevista exploratória semiestruturada permitiu complementar a análise documental, obter dados para melhor explorar o segundo objetivo específico relativo ao processo de compra em loja disruptiva.

A primeira entrevista exploratória, com o Diretor de Marketing da Sonae MC, Tiago Simões, ocorreu a partir de uma iniciativa interna do departamento de Digital & Inovação na Sonae MC para integrar num canal *online*. Na verdade, essa dinâmica surgiu numa fase bastante embrionária da investigação, ainda na altura em que a investigadora, e simultaneamente estagiária, se encontrava em ambiente de estágio na empresa acolhedora. No entanto, tendo em conta que os tópicos abordados vão ao encontro dos objetivos da investigação, considerou-se pertinente canalizar parte do conteúdo reunido nessa dinâmica como forma exploratória do fenómeno em estudo.

Embora a condução da entrevista e a conceptualização das questões sejam da autoria da investigadora, estas seguem uma lógica bastante pragmática perante os objetivos da empresa. Contudo, as questões foram idealizadas mediante quatro temas principais abordados num estudo de Pantano et al. (2018) e,

consequentemente, na revisão da literatura, nomeadamente: a introdução de soluções tecnológicas no retalho alimentar; atratividade de soluções tecnológicas no retalho alimentar; principais tendências e soluções tecnológicas no retalho alimentar; e experimentação na cocriação de valor (anexo 1).

Relativamente à segunda entrevista com o Product Owner do Continente Labs, Miguel Gomes, foi construído um guião com dez questões abertas abordando as duas principais dimensões do modelo conceptual: ambiente físico correspondente à loja física e o ambiente digital inerente à Comunidade *Labs*. O guião foi criado com base na metodologia usada no estudo de Li (2018) sobre o conceito da *Amazon Go* (anexo 2).

Nessa linha de pensamento, as questões de pesquisa qualitativa articulam o que o pesquisador pretende saber sobre as intenções e perspetivas do estudo em questão. Por sua vez, aplicando este tipo de ferramenta é possível que o investigador conduza a entrevista com alguma liberdade, de forma a atingir os objetivos em estudo e, consequentemente, obter os resultados esperados (Duarte, 2004).

De acordo com os autores Summerfeldt e Antony (2002), este tipo de entrevistas permite controlar a ordem das perguntas, e os entrevistados têm a possibilidade de falar detalhadamente sobre diversos assuntos e de expandir as suas ideias. Desta forma, a principal razão para a escolha destas técnicas de entrevistas do tipo exploratórias e semiestruturada deve-se à possibilidade de os entrevistados poderem expor livremente a sua opinião. Em outras palavras, são mais flexíveis do que métodos padronizados.

Creswell et al. (2007) acrescentam que, dada a flexibilidade na comunicação entre o entrevistador e o entrevistado, é comum que as perguntas mudem durante o processo de pesquisa, de forma a refletir uma maior compreensão do fenómeno. Geralmente, em todas as fases da investigação reflexiva e interativa, as questões qualitativas são desenvolvidas ou refinadas. Archibald (2016) defende que pode ser útil pensar em questões de pesquisa como ferramentas de navegação para avaliar as decisões ao longo da jornada da investigação.

Este levantamento de dados primários deve ser realizado presencialmente, uma vez que carece da atenção do entrevistador perante o momento com o

entrevistado, para assim analisar, através das expressões gestuais, ritmo do diálogo e tons de voz o conteúdo da mensagem (Peters e Halcomb, 2015). Diante desta ótica, é fundamental que o entrevistador proporcione um ambiente/abordagem agradável, apresente uma postura neutra perante as opiniões dos entrevistados e, consequentemente, respeite os códigos de ética (Majid et al., 2017). No entanto, dadas as circunstâncias atuais relativas às regras de confinamento causado pelo Covid-19, esta técnica é realizada através do *Microsoft Teams*.

Para além disso, a par do guião da entrevista, é crucial para o sucesso desta técnica que o entrevistador faça o planeamento da entrevista e informe previamente o participante, consoante a disponibilidade deste, dos detalhes do momento da entrevista, nomeadamente o dia, a hora e, se adequado, o local (Knox & Burkard, 2009).

Por conseguinte, a primeira entrevista a foi realizada no dia 27 de janeiro de 2021, e a segunda entrevista, concretizou-se no dia 2 de maio de 2021.

4.3.4. Observação participante e entrevistas exploratórias

Nesta secção procura-se apresentar as técnicas utilizadas para analisar o fenómeno da investigação na perspetiva do consumidor. Por conseguinte, é realizada a observação participante e as entrevistas exploratórias, de forma a aprofundar outras dimensões do estudo, dado que a escolha dessas técnicas surgiu porque possibilitam ao pesquisador envolver-se em ambiente real, considerando que, no caso prático, esta análise realizar-se-á na loja *Continente Labs*, de forma a compreender as motivações do consumidor em ambientes tecnológicos do retalho alimentar.

Uma das grandes vantagens desta técnica é que os dados reunidos podem ser usados para complementar, informar ou contradizer pesquisas teorizadas e, consequentemente, aumentar significativamente o conhecimento disponível sobre um assunto (Kawulich, 2005). Outro facto é que, através da observação, os participantes podem não perceber que estão a ser observados e, por isso, à partida,

não moderam o seu comportamento. Portanto, os dados reunidos não são adulterados.

Para além disso, complementou-se a observação participante com entrevistas exploratórias, de forma a materializar a opinião do consumidor de toda a experiência de consumo disruptiva e, assim, analisar o seu grau de satisfação na utilização da tecnologia *Continente Labs*. Relativamente aos guiões de observação participante e de entrevistas exploratórias, ambos seguem a estrutura de benefícios utilitários e hedónicos apresentados por Cetto et al. (2015).

A matriz de observação pretende averiguar se os consumidores precisam de ajuda ou não durante o processo de compra, se interagem com os elementos tecnológicos em loja e demonstram emoções ou confiança no uso da tecnologia (anexo 3). Para além disso, o investigador tenta contabilizar o tempo médio da experiência de compra (Willems et al., 2017).

Relativamente aos guiões das entrevistas exploratórias aos clientes do *Continente Labs*, estes incluem três questões inerentes aos benefícios utilitários, nomeadamente (anexo 4): a economia de tempo, confiabilidade, controlo do processo, facilidade de uso e informação interligada; e quatro questões intrínsecas aos benefícios hedónicos, especificamente sobre: prazer, procura de novidade inerente e interatividade (Fernandes e Pedroso, 2017).

4.3.5. Universo de análise e participantes

O universo desta análise é composto por indivíduos que estão envolvidos com a marca *Continente Labs*.

Todavia, este universo é constituído, na sua grande maioria, por clientes da marca *Continente Labs* ou por membros participantes da plataforma *online* de cocriação de valor dessa marca – a Comunidade *Labs*. Mediante uma estratégia de segmentação realizada pela investigadora junto da equipa do *Continente Labs* em contexto de estágio, foi possível segmentar o perfil dos clientes associados da marca, que se dividem em três tipos de clientes com características diferentes, tal como apresentado na Tabela 3. Importa realçar que a segmentação evidenciada foi

definida sob critérios exclusivos da marca *Continente Labs*. Porém, a investigadora pretende utilizar essa segmentação para organizar a recolha de dados e, conseqüentemente, entrevistar e observar clientes dos três segmentos definidos pela empresa.

Cliente A	▪ Saudáveis exigentes e urbanos sofisticados; ▪ Clientes <i>loyal large</i> e <i>loyal medium</i>; ▪ <i>High</i> e <i>medium share of wallet</i>; ▪ Clientes que usaram mais do que uma vez a aplicação do “Cartão Continente” nos últimos três meses; ▪ Idades compreendidas entre os 30 e os 45 anos; Cesta com artigos de gama Bio & Saudável, Prozis, Frutas e Legumes.
Cliente B	▪ Saudáveis exigentes e urbanos sofisticados; ▪ Clientes <i>loyal large</i> e <i>loyal medium</i>; ▪ <i>High</i> e <i>medium share of wallet</i>; ▪ Clientes que usaram mais do que uma vez a aplicação do “Cartão Continente” nos últimos três meses; Idades compreendidas entre os 20 e os 35 anos.
Cliente C	▪ Clientes <i>early adopters/trendsetters</i>.

Tabela 3 – Segmentação de clientes *Continente Labs*

Nota – Elaboração Própria

No entanto, tendo em conta alguns critérios inerentes a esta investigação, como o tempo útil de realização da mesma, não foi possível chegar a todos os clientes que constituem este universo. Contudo, foram selecionados e entrevistados 60 clientes do *Continente Labs* que correspondem às características dos três tipos de clientes em questão, obedecendo, assim, ao critério de abrangência nas técnicas de recolha de dados para se obter uma resposta holística e satisfatória, de acordo com os objetivos desta investigação.

4.4. Técnicas de análise de dados

No caso desta investigação, considerou-se a recolha de dados secundários através da análise de documentos e outras fontes qualitativas de dados primários, nomeadamente a netnografia, a observação participante e dois tipos de entrevistas – semiestruturadas e exploratórias –, como um meio de triangulação na combinação de metodologias no estudo do mesmo fenómeno (Denzin, 1994). Isto porque, ao triangular dados, o investigador tenta obter uma confluência de evidências que gera credibilidade (Flinders & Eisner, 1994).

Ao examinar as informações reunidas por diferentes métodos, é possível corroborar ou avaliar os resultados e, assim, reduzir o impacto de potenciais conclusões precipitadas num único estudo. De acordo com Carter et al. (2014), a triangulação ajuda o pesquisador a proteger-se contra a acusação de que as descobertas de um estudo são simplesmente um artefacto de um único método, uma única fonte ou o preconceito de um único investigador.

Após a primeira fase de recolha de dados, explorou-se e organizou-se a informação reunida através da técnica de análise de conteúdo. Esta técnica passa por organizar as informações em categorias mediante os tópicos e questões centrais do estudo. Aqui, o investigador deve demonstrar capacidade na identificação de informações pertinentes e separá-las daquelas que não são pertinentes (Corbin & Strauss, 1990).

Segundo os autores Hsieh e Shannon (2005), esse procedimento abrange três principais etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) o tratamento dos resultados: interferência e interpretação. Acrescente-se que, no início da fase da pré-análise, todas as notas e transcrições foram lidas para se obter uma visão geral do corpo e do contexto dos dados recolhidos.

De seguida, o processo de leitura foi seguido por um processo de codificação, na fase de exploração do material, em que cada categoria foi sistematicamente rotulada de acordo com a relevância dos dados e do quadro teórico da revisão da literatura. Por fim, na etapa de tratamento de dados, o investigador analisou os resultados de forma crítica buscando possíveis conclusões para responder ao objeto em estudo.

Para auxiliar o processo de análise de conteúdo das técnicas de observação participante e das entrevistas exploratórias aos 60 clientes do *Continente Labs*, criou-se um documento ilustrado sob a forma de tabela no *Microsoft Excel*, dada a flexibilidade de manuseamento da informação que foi organizada por categoria, e cada tabela corresponde a cada questão estabelecida nos guiões de análise.

Por conseguinte, a Figura 5 apresenta a caracterização e codificação dos participantes deste estudo, tendo por base o sexo, idade e os quatro tipos de clientes. Os primeiros três tipos de clientes, do A ao C, foram definidos pela investigadora junto da equipa do *Continente Labs* em contexto de estágio, enquanto o restante, o cliente D, foi determinado somente pela investigadora mediante a identificação de características divergentes no momento de recolha de dados, tal como representado no anexo 6.

Sexo	Idade	Tipo de Cliente	Codificação		Sexo	Idade	Tipo de Cliente	Codificação
Feminino	30	Cliente D	E1		Masculino	21	Cliente B	E31
Masculino	27	Cliente B	E2		Masculino	31	Cliente A	E32
Masculino	32	Cliente D	E3		Feminino	31	Cliente C	E33
Masculino	25	Cliente B	E4		Masculino	46	Cliente D	E34
Masculino	34	Cliente B	E5		Masculino	48	Cliente D	E35
Feminino	26	Cliente C	E6		Feminino	33	Cliente A	E36
Feminino	23	Cliente A	E7		Masculino	26	Cliente B	E37
Feminino	37	Cliente D	E8		Feminino	30	Cliente B	E38
Masculino	25	Cliente C	E9		Masculino	21	Cliente C	E39
Masculino	32	Cliente C	E10		Feminino	28	Cliente B	E40
Feminino	37	Cliente A	E11		Masculino	39	Cliente A	E41
Masculino	39	Cliente A	E12		Feminino	34	Cliente A	E42
Feminino	27	Cliente A	E13		Masculino	44	Cliente D	E43
Feminino	29	Cliente D	E14		Feminino	25	Cliente B	E44
Masculino	42	Cliente D	E15		Feminino	33	Cliente B	E45
Masculino	36	Cliente D	E16		Masculino	20	Cliente B	E46
Feminino	31	Cliente C	E17		Feminino	30	Cliente A	E47
Feminino	25	Cliente C	E18		Masculino	36	Cliente A	E48
Masculino	39	Cliente A	E19		Masculino	32	Cliente C	E49
Masculino	38	Cliente D	E20		Masculino	25	Cliente C	E50
Feminino	31	Cliente B	E21		Masculino	41	Cliente A	E51
Feminino	43	Cliente D	E22		Masculino	26	Cliente C	E52
Feminino	41	Cliente D	E23		Masculino	26	Cliente B	E53
Feminino	46	Cliente A	E24		Feminino	50	Cliente D	E54
Masculino	36	Cliente D	E25		Masculino	32	Cliente A	E55
Masculino	44	Cliente D	E26		Masculino	24	Cliente C	E56
Feminino	40	Cliente D	E27		Feminino	42	Cliente A	E57
Feminino	29	Cliente B	E28		Masculino	29	Cliente B	E58
Feminino	40	Cliente A	E29		Feminino	37	Cliente A	E59
Masculino	24	Cliente B	E30		Feminino	35	Cliente A	E60

Figura 5 – Caraterização e codificação dos participantes

Nota – Elaboração própria

Face à complexidade deste estudo de caso, cruzando diferentes técnicas de recolha e análise de dados, em diferentes momentos, a Figura 6 sintetiza todo o processo de investigação desenvolvido, apresentando o objetivo geral e objetivos específicos, em concordância com as dimensões propostas na revisão da literatura e com os respetivos autores-chave. Para além disso, identifica a metodologia e técnica de recolha e análise de dados estabelecidas.

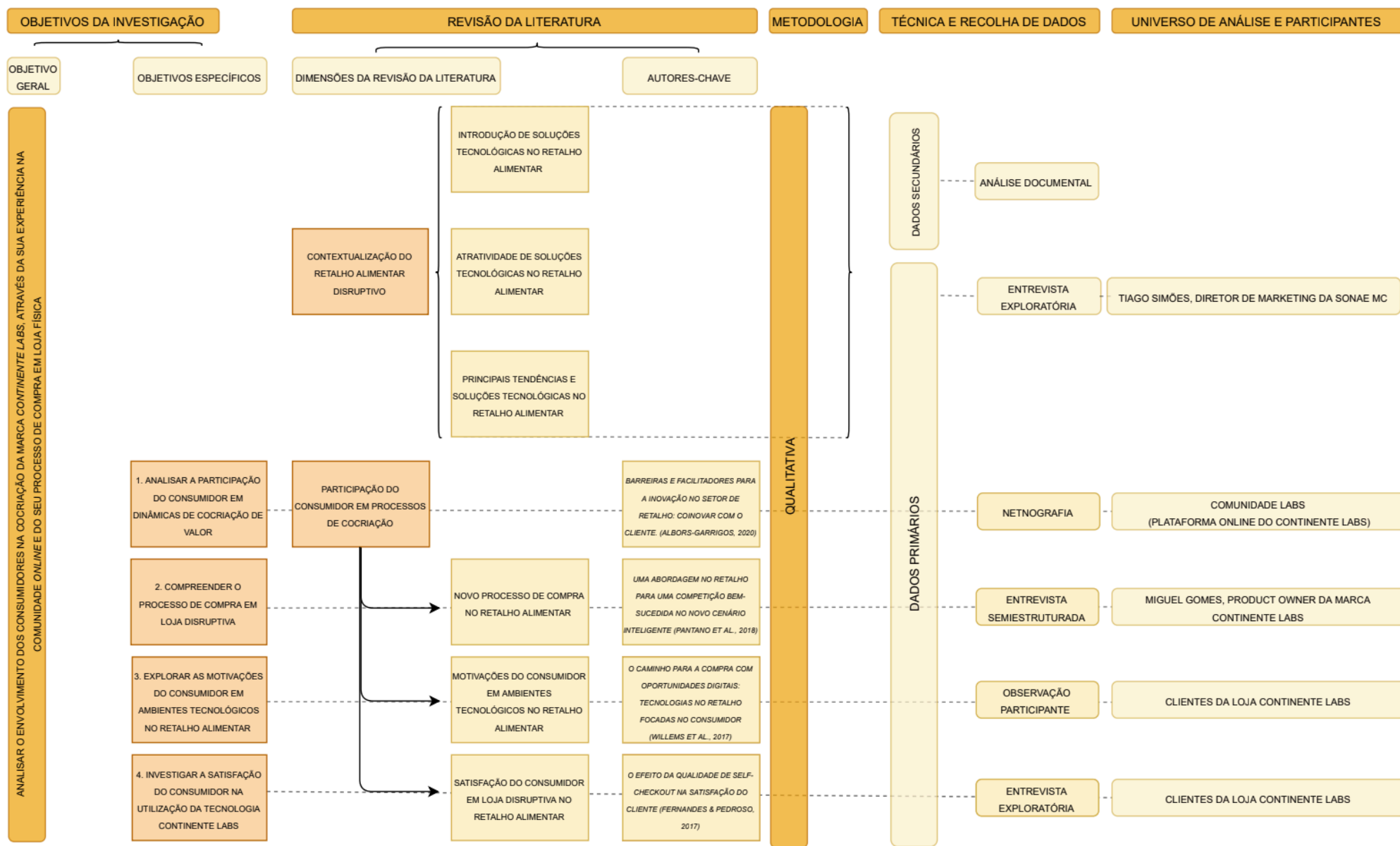


Figura 6 – Síntese geral da presente investigação
Nota – Elaboração própria

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Terminado o período dedicado à recolha de dados, procedeu-se a análise dos dados recolhidos com base no modelo conceptual apresentado na revisão da literatura. A partir desta secção, pretende-se encontrar as respostas aos objetivos propostos através dos dados coletados. Assim, de forma a clarificar a temática investigada, começou-se por evidenciar vários dados reunidos na análise documental do setor do retalho alimentar em Portugal, resultando da apresentação da empresa em que foi realizado o estudo de caso.

Posteriormente, segue-se uma análise do primeiro momento do modelo conceptual proposto em estudo com análise da informação recolhida através da netnografia. Em sequência, resulta a análise do segundo momento do respetivo modelo conceptual com base na técnica de observação participante e entrevistas exploratórias.

É importante salientar que, ao longo deste capítulo, assim que se considerar apropriado, serão complementados dados da análise documental. Para além disso, são incluídos pequenos excertos obtidos nas várias tipologias de entrevistas realizadas para facilitar a compreensão do leitor. Com isto, através da triangulação dos dados recolhidos, pretende-se aproximar esta reflexão numa análise mais completa e holística do fenómeno em estudo.

5.1. O *Continente Labs* no contexto do retalho alimentar em Portugal

5.1.1. Breve contextualização do retalho alimentar em Portugal

O mercado de retalho alimentar em Portugal, é considerado um setor maduro e concentrado contando com seis grandes grupos, que representam 77 % da participação total. A indústria de retalho alimentar apresenta um grande volume de supermercados e hipermercados, principalmente em variedade de alimentos (Pestana Barros & Alves, 2003).

Por conseguinte, evidencia-se a SONAE e o grupo Jerónimo Martins como os dois maiores *players* em território nacional. Estas empresas superaram o mercado

numa fase extremamente desafiadora, de retração económica com serenas mudanças políticas e sociais que influenciaram fortemente os padrões de comportamento em momentos de consumo (Swoboda et al., 2009). Em consequência, lojas tradicionais, como pequenas mercearias de bairro, estão a perder participação de mercado, devido aos preços mais altos e menor variedade de produtos (Farhangmehr et al., 2000).

Quanto ao número de lojas por território nacional, a média europeia aponta um valor de 7800 lojas, e Portugal abrange um valor bastante significativo acima do padrão analisado, contando com 20 300 lojas (Reigadinha et al., 2017). No entanto, os dados mostram que o número de hipermercados começou a diminuir em consequência do aumento de supermercados, com o surgimento das lojas especializadas de ampla variedade e preços democráticos como o *Lidl* ou *Aldi* (Marques et al., 2016).

Todavia, a SONAE MC (parte do *core business* da SONAE) foi responsável pelo lançamento do primeiro hipermercado em Portugal, em 1985. Atualmente, opera sob uma série de formatos de hipermercados e supermercados que atendem às necessidades específicas dos portugueses, através das lojas *Continente* e *Continente Modelo* (hipermercados), *Continente Bom Dia* (supermercados, lojas de conveniência), *Bom Bocado* (cafeteiras e restaurantes), *Note!* (livraria e papelaria), *Well's* (lojas de saúde e ótica) e *Meu Super* (retalho alimentar franqueado).

Neste momento, esta insígnia desfruta da primeira posição líder no mercado de retalho alimentar em Portugal, no qual pretende manter e expandir a sua influência na modernização e construção de estratégias capazes de compreender de forma eficaz a jornada do cliente, replicando modelos de negócio transformadores e emersos na experiência física do consumidor num ambiente digital (Sonae, 2019).

Segundo o *report* “Futuro do Setor do Comércio em Portugal”, os principais desafios do setor são o envelhecimento progressivo da população portuguesa e o aumento demográfico dos *Millennials* e da *Geração Y*. Por sua vez, há um aumento do fenómeno de desintegração familiar, o que significa que cada indivíduo dentro de um agregado familiar representa um consumidor individual, com necessidades, escolhas e compras específicas (Confederação Empresarial de Portugal, 2018).

Em segundo lugar, a rutura tecnológica está a estimular o setor a reinventar novas formas e estratégias para adaptar os seus modelos de negócio na inclusão de uma boa sinergia entre as dimensões *online* e físicas de lojas. Além disso, a consciência dos consumidores sobre a pegada ecológica está a aumentar e a procura por produtos ambientalmente responsáveis deve estar no foco das estratégias (Marchet et al., 2018). Por último, a penetração de novos *players* está a despertar alguma preocupação no setor nacional, com o surgimento da rede líder espanhola *Mercadona*, que investiu 25 € milhões na abertura de quatro lojas na região norte de Portugal, além de que fixou o 41.º lugar no ranking das 250 maiores empresas do setor a nível mundial (Clever, 2020).

Por outro lado, a exponencial expansão internacional da *Amazon* também representa uma verdadeira ameaça para os retalhistas em Portugal, dado o seu caráter competitivo e a constante capacidade de quebrar paradigmas na inovação. Apesar de os conceitos *Amazon Fresh* e *Amazon Go* ainda não estarem presentes no país, vários especialistas acreditam que é uma questão de tempo para que a rede internacional se instale em Portugal.

Por esse motivo, a eventual entrada da *Amazon* no mercado português pode afetar gravemente o negócio dos atuais *players*. Por sua vez, os retalhistas que não apostem na inovação e não estejam preparados para incluir novas tecnologias na cadeia de valor correm o risco de desintegrar o mercado (Confederação Empresarial de Portugal, 2018).

5.1.2. A empresa: Sonae MC

A Sonae MC é uma empresa do grupo Sonae, líder no setor de retalho alimentar em Portugal. Atualmente, conta com um histórico de mais 30 anos de crescimento contínuo, integra mais de 34 000 colaboradores e dispõe de mais de 1200 lojas espalhadas pelo território português e espanhol, respondendo a mais de 3,9 milhões de famílias clientes (SONAE, 2020).

Quanto à sua cultura, a Sonae MC ambiciona liderar os negócios em que atua, mantendo o foco permanente e inabalável nas necessidades dos consumidores. Para

além disso, adota um conjunto de valores comuns orientados na confiança e integridade, acredita que as pessoas estão no centro do seu sucesso, ambição, inovação, responsabilidade corporativa, frugalidade e eficiência, cooperação e independência (SONAE MC, 2021).

Em 2020, o volume de negócios da Sonae MC atingiu 5153 milhões de euros, correspondendo a um aumento de +9,6 % em relação ao histórico e de +6,6 % face ao universo comparável de lojas. Num período tumultuoso, devido à recente situação pandémica, a empresa prosseguiu a dinâmica positiva dos exercícios recentes, alcançando o crescimento mais elevado dos últimos anos, ganhando quota de mercado e fortalecendo a sua incontestável posição de liderança (ECO, 2021).

A título de exemplo, o *Continente* foi a marca mais reconhecida (de todos os setores) no apoio aos portugueses durante a presente crise, tendo também conquistado a liderança na recomendação dos consumidores em 2020. No quadro de desempenho global muito positivo da Sonae MC, destacam-se os sólidos resultados de vendas dos negócios de base alimentar, em particular nos formatos de proximidade, impulsionados pelo aumento do consumo de bens essenciais e de frescos dentro de casa, que mais do que compensaram os impactos muito adversos das medidas de encerramento obrigatório e de contenção da pandemia, sobre os negócios de base não alimentar e de restauração (Sonae MC, 2020).

Adicionalmente, importa realçar o forte aumento da procura no canal *online* em 2020, ao qual a Sonae MC respondeu com um significativo incremento da capacidade de preparação e entrega de encomendas. Esse acréscimo da procura traduziu-se num crescimento anual das vendas *online* de aproximadamente +80 % (incluindo lojas *online* da *Well's* e *Arenal*), reforçando a liderança clara da empresa em e-commerce de bens alimentares em Portugal (Sonae, 2020).

Apesar da pandemia, a Sonae MC continuou a investir no crescimento de médio e longo prazo, prossequindo a direção delineada no desenvolvimento dos seus principais projetos estratégicos e mantendo o elevado ritmo de execução do programa de expansão, tendo concretizado a abertura de 89 novas lojas próprias ao longo do ano, das quais 13 lojas *Continente*, *Bom Dia* e três lojas *Continente Modelo*.

Para 2021, a empresa Sonae MC antevê um ano pleno de desafios e compromete-se a permanecer focada na proteção dos seus colaboradores e clientes. Mobilizada para continuar a reforçar a liderança comercial, consciente da necessidade de ajustar e valorizar constantemente a sua proposta de valor e modelos operativos, de acordo com a evolução da crise epidemiológica e económica (Sonae, 2021).

5.1.3. *Continente Labs*

O estudo de caso desta investigação é o resultado de uma nova marca conceptualizada no departamento Digital e Inovação na equipa de Transformação Digital inserida na esfera da Sonae MC, designada *Continente Labs (C_Labs)*.

Esse projeto nasceu com a necessidade de aliar o universo do retalho alimentar à transformação digital e, assim, aproveitar as vantagens do meio *online* para acompanhar as diretrizes de um mercado cada vez mais emergente. Por sua vez, pretende testar novas soluções tecnológicas em ambiente real através de uma loja física autónoma, onde os clientes podem fazer as compras sem precisar de esperar em filas para pagar (Labs, 2021).

Frederico Santos, diretor de Inovação e Transformação Digital da Sonae MC, refere no jornal *online Grande Consumo* (2021) que, “*a partir do momento em que pessoa entra na loja, passa a estar identificada e é acompanhada pelas câmaras espalhadas pela loja. Quando se dirige a uma prateleira e retira um artigo, há vários tipos de mecanismos em ação. Há mecanismos de deteção visual através das câmaras e há mecanismos de deteção de peso com as balanças*”. Também explica que essa loja “*vai ser um laboratório vivo, onde vamos testar várias soluções, sejam de tecnologia, de experiência, de soluções de equipamentos, até de produto, com os nossos clientes. O que se vai destacar é o facto de ser uma loja efetivamente sem caixas*”.

Nessa linha de pensamento, o *Continente Labs*, para além da loja disruptiva, abrange um espaço de comunicação direta com o cliente final numa plataforma *online*, dedicada a esse efeito – a Comunidade *Labs* –, que tem como principal

objetivo integrar os consumidores no processo de cocriação e codesenvolvimento nas múltiplas dinâmicas do *Continente*.

Numa outra entrevista realizada no âmbito desta investigação, Miguel Gomes, *Product Owner* da marca *Continente Labs*, explicou que a Comunidade *Labs* *“foi criada com o objetivo de gerir expectativas dos clientes na promoção e experimentação de soluções. É uma forma mais eficaz de internalizar o feedback do cliente (...) e de refinar produtos e serviços mediante as suas necessidades (...) basicamente pretende-se que o cliente faça parte do processo de criação e desenvolvimento de novas soluções. (...) É um conceito muito transparente, em que, de forma muito humilde, a Comunidade Labs tenciona explicar aos clientes que os produtos apresentados não são a conceptualização final e que, de facto, existe margem para erro, mas que queremos corrigir essas falhas junto deles e construir algo que satisfaça com maior eficiência as suas preferências”*.

No fundo, esse espaço é equivalente a um fórum de debates e discussão construtiva que visa promover o crescimento e inovação mediante o feedback reunido através de opiniões, sugestões e reclamações, e, assim, reconhecer e integrar os interesses dos clientes na melhoria ou na criação de novos produtos e/ou serviços. Além disso, pode ser categorizado como uma montra de experimentação, onde são partilhados potenciais planos do futuro de dimensão mais inovadora e transformacional do *Continente*.

Antes de se passar à análise dos dois momentos expostos no modelo conceptual, nomeadamente o ambiente digital – comunidade *online* – e o ambiente físico – loja disruptiva, é fundamental compreender que o primeiro momento verifica a experiência do consumidor enquanto membro cocriador da Comunidade *Labs*, e o segundo momento analisa a experiência do consumidor que usou a loja física do *Continente Labs*.

5.2. Ambiente digital: comunidade *online*

As secções seguintes analisam a participação do consumidor em dinâmicas de cocriação de valor. Assim, através da análise netnográfica descritiva, tendo em

consideração a subdivisão dedicada à participação do consumidor em processos de cocriação, a investigadora começou por elaborar um enquadramento da identidade da marca numa pesquisa geral das dinâmicas integradas da Comunidade *Labs*.

Posteriormente, procedeu-se à netnografia analítica, tendo em conta dois momentos temporais, em que o primeiro considera um período desde a sua criação, ou seja, desde 1 de abril de 2020 até dia 30 de junho de 2021, enquanto o segundo período compreende a data da implementação da primeira estratégia de segmentação de clientes interna, a partir de 25 de janeiro até dia 30 de junho de 2021. Isto para perceber as oscilações de um período que, embora mais longínquo, se apresenta aparentemente mais calmo, devido a escassa divulgação e, por consequência, com menos fluxo de utilizadores, paralelamente a um outro período que, apesar de mais curto, se apresenta com uma maior adesão e agitação por parte dos novos utilizadores.

5.2.1. Participação do consumidor em processos de cocriação

Esta secção é dedicada à análise da participação do consumidor em processos de cocriação na Comunidade *Labs* com recurso à netnografia descritiva. Diante dessa ótica, vários estudos defendem que integrar os clientes no processo de inovação é um fator-chave para o sucesso das empresas. Como resultado, uma das tendências atuais mais importantes no setor do retalho é a inclusão progressiva dos consumidores em dinâmicas de cocriação e coprodução de marcas, experiências, design, estratégias de marketing no desenvolvimento de produtos ou serviços através de opiniões como feedback útil, experiências de uso relevantes, ideias e novas informações (Accenture, 2020).

São imensos os exemplos de empresas que têm apostado em laboratórios digitais para se envolverem com os clientes – da *Walmart* à *Nike* (Kwan et al., 2020). Esse conceito de laboratório digital tem como principal objetivo fornecer um ciclo de feedback contínuo de ideias na construção de diálogos, transparência e flexibilidade com os consumidores, que se tornam parte do processo de tomada de decisão da empresa (Cheung et al., 2017). De facto, um relatório da *Hitachi Europe*

contrasta que 58 % das empresas realizam projetos-piloto de cocriação por meio desse tipo de plataformas digitais, 51 % da amostra entrevistada dizem que a cocriação melhorou o desempenho financeiro e 54 % confirmam que ajudou a melhorar o seu impacto social (Uchida et al., 2019).

No caso da plataforma em estudo, a Comunidade *Labs* consiste num laboratório digital que viabiliza o contacto do *Continente* com todos os clientes que tenham interesse de participar na criação de produtos e serviços. Esse espaço pode ser categorizado como uma montra de experimentação, onde são partilhados potenciais planos do futuro do universo do *Continente*, com o objetivo de desafiar os consumidores a testarem essas soluções e melhorarem essas mesmas soluções com o feedback reunido dos respetivos utilizadores. Na mesma linha de pensamento, o diretor de Marketing da Sonae MC afirma que é fundamental trazer o cliente para o momento da experimentação e ter o seu feedback em tempo real. Ainda adianta que *“nós só vamos conseguir evoluir com esse feedback continuado, e penso que isso passará por uma cocriação explícita, ou seja, o cliente sabe que faz parte desse caminho e está a criar connosco. Da nossa parte, temos os processos preparados para colocarmos o produto cá fora, no entanto pode não ser o produto final, e a proposta de valor desta dinâmica é mesmo essa—o produto é criado à medida que os clientes vão interagindo com ele”*.

Desta forma, a Comunidade *Labs* concentra-se em reajustar as expectativas do cliente através de uma dinâmica experimental em que o próprio cliente pode reportar possíveis falhas ou dar sugestões de melhoria num espaço construído com essa finalidade.

Vale realçar que todos os desafios apresentados na Comunidade *Labs* ligam o *Continente* a temas de experimentação e disrupção. No entanto, nem todos os projetos da Comunidade *Labs* têm de ser simultaneamente projetos de vertente experimental e disruptiva.

Tal como demonstrado na Figura 7, pode conter simplesmente uma vertente mais ligada à experimentação, como exposto no Q1, que associa o Continente (CNT) a vertentes de experimentação, ou então, projetos que aliam o CNT a componentes mais disruptivas, com menos base na experimentação, como é o caso do Q2.

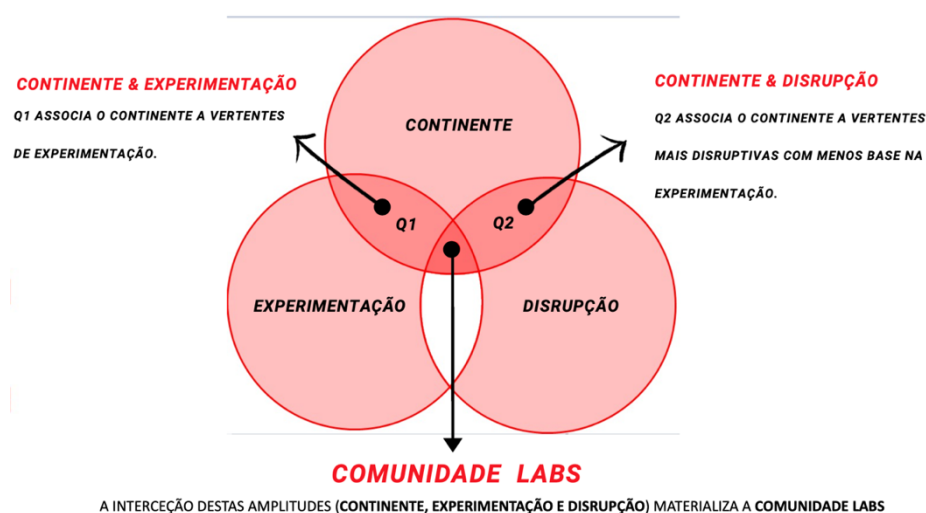


Figura 7 – Dimensões da Comunidade *Labs*

Nota – Elaboração Própria

Contudo, verifica-se que os projetos e testes integrados na Comunidade *Labs* são, na sua grande maioria, aplicações móveis ou funcionalidades dessas mesmas aplicações. Relativamente às aplicações, apresentam-se como soluções de software criadas e impulsionadas para melhorar a vida do cliente, e os exemplos mais próximos desses ativos na Comunidade *Labs* são os desafios da aplicação do “Cartão Continente”, aplicação do “Continente Siga” e aplicação do “Continente Plug&Charge” que, atualmente, já se encontram institucionalizados no mercado. Nesses casos, quando expostos na Comunidade *Labs*, o procedimento normal passa por essas soluções serem inicialmente introduzidas num formato *beta*. Somente após um período de verificação pelos responsáveis do produto junto dos utilizadores da comunidade é que ficam reunidas as condições para melhorar o produto e, de seguida, lançá-lo no mercado.

Outro caso relativamente comum acontece normalmente quando os ativos já estão institucionalizados no mercado, mas pretendem lançar um novo *User Experience (UX)* da aplicação ou outro tipo de funcionalidades. Nessas situações, são publicadas várias versões *beta* dessa categoria na Comunidade *Labs* para avaliar a melhor opção de implementação no respetivo sistema mediante as considerações dos utilizadores.

Para além das soluções materializadas para os utilizadores testarem, também existem outros ativos que não apresentam nenhuma aplicação tecnológica ou funcionalidade tecnológica aliada ou diretamente associada, que é o caso do *Food Lab*, um projeto que aposta constantemente na inovação alimentar com produtos que seguem as novas tendências alimentares mundiais. Por outro lado, nesse espaço também são abordados temas em voga no retalho alimentar, tal como iniciativas sustentáveis ou questões inerentes e mais específicas das soluções apresentadas na montra desse laboratório digital.

Relativamente ao público-alvo, a Comunidade do *Continente Labs* integra utilizadores muito alinhados aos tipos de clientes estabelecidos na campanha de segmentação apresentada na Tabela 3 do capítulo da metodologia, que reúnem características comuns, nomeadamente *mindset* jovem, interesse por novas tendências com afinidades tecnológicas, naturalmente curiosos com vontade de participar de forma espontânea em projetos disruptivos. Miguel Gomes, *Product Owner* da marca *Continente Labs* e também responsável pela Comunidade *Labs*, afirma que esse laboratório digital procura clientes parceiros com *inputs* informados nas diferentes áreas de interesse de cada um.

Todavia, por meio desse processo de cocriação, a Comunidade *Labs* visa simplificar e refletir um espaço *customer centric*, que pretende proporcionar aos utilizadores uma experiência de navegação fácil, simples e transversal, quer na plataforma nativa, como nos ativos integrantes. E, assim, concretizar as necessidades do cliente seguindo a tendência do mercado em dar opções de produtos completos com manuseamento básico e intuitivo.

Posto isto, de forma a analisar o tipo de envolvimento gerado na Comunidade *Labs*, de seguida são identificados vários dados que refletem o nível de participação do consumidor no processo de cocriação em estudo.

5.2.1.1 Comunidade online

Seguindo a matriz netnográfica estabelecida, a análise dos dados da plataforma *Continente Labs* passou primeiro pela exploração e extração de vários

dados numéricos relativos aos utilizadores da plataforma, das visualizações de página, de interações dos membros através de comentários ou *likes*, assim como a duração média das sessões, de forma a perceber a atratividade dessa mesma plataforma.

Tal como mencionado na introdução da análise da Comunidade *Labs*, e representado na Tabela 4, a extração de dados da netnografia analítica considerou dois momentos de observação principais:

	Períodos de análise	Data de análise
1.º Momento	Considera o período desde a sua criação até ao último dia definido para extração dos dados.	01/04/2020 até dia 30/06/2021
2.º Momento	Considera a data da implementação da primeira estratégia de segmentação de clientes interna até ao último dia definido para extração dos dados.	25/01/2021 até dia 30/06/2021

Tabela 4 – Períodos de análise netnográfica

Nota – Elaboração Própria

Assim, tal como é possível visualizar no anexo 42 e no anexo 44, no primeiro momento de análise, a Comunidade *Labs* apresenta 4923 visitas ao site, tendo em conta que este algoritmo é contabilizado uma única vez, e não duplica o valor a partir do momento que identifica o endereço *IP* de utilizador. Em contraste, identifica 14 486 visualizações de páginas, e esta métrica já contabiliza o número de visualizações totais no *website*, mesmo quando o utilizador visualiza a página mais do que uma vez ao dia, todas as visualizações do *website* são contabilizadas. Relativamente à duração média das sessões, que representa o tempo que os visitantes passam na plataforma Comunidade *Labs*, é 00:001:50, apontando uma taxa de rejeição de 78,47 %, que reflete a percentagem de utilizadores que abandonaram o *website* sem interagirem, após visualizarem a página principal. Quanto ao número de interações, durante esse período foram realizados 1759 comentários, 1086 *likes* e criados 207 novos tópicos.

Seguindo a mesma ordem de análise, verifica-se nos anexos 43 e 44 que, no segundo período definido, a plataforma *Continente Labs* apresenta 4419 visitas totais, 10 405 visualizações de páginas, 00:01:07 de duração média de sessão, 81,05 % de taxa de rejeição. No que diz respeito aos números de interações, identificam-se 1447 comentários, 781 *likes* e 73 tópicos criados. Ainda é possível visualizar que a maior parte dos utilizadores do laboratório digital se concentra na região de Lisboa, com 1563 utilizadores, e na do Porto, com 966 utilizadores, em ambos os momentos de análise.

Tendo em conta os dois períodos de análise, é possível verificar facilmente que as figuras 8 e 9 registam o dia 26 de janeiro como a ocasião de maior afluência na Comunidade *Labs*, consequência da implementação da primeira campanha de angariação de clientes numa *newsletter* exclusiva e um *banner* na aplicação do “Cartão Continente”, contando com 702 visualizações de página e 441 visitas brutas ao *website* da Comunidade *Labs*.



Figura 9 – Visão geral do tráfego do site (1.º momento)

Nota – Dashboard Comunidade Labs

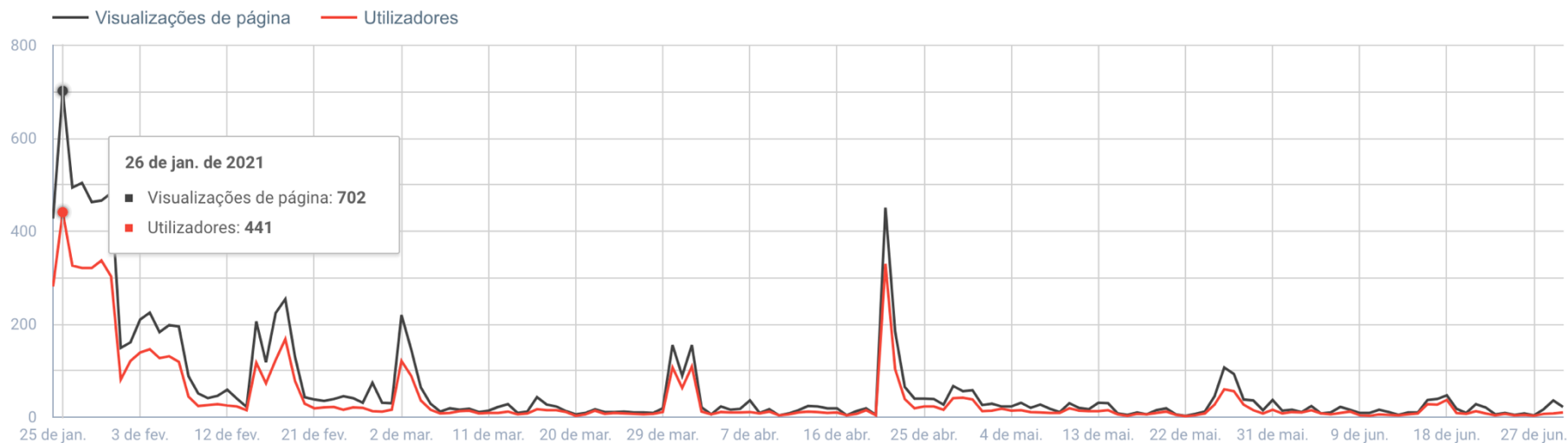


Figura 8 – Visão geral do tráfego do site (2.º momento)

Nota – Dashboard Comunidade Labs

Por sua vez, é possível afirmar que o aumento da atividade da Comunidade *Labs* corresponde ao segundo período de análise. O número de utilizadores contou com um aumento de 4419 visitas à plataforma entre momentos de análise, ou seja, de 504 (1.º momento) para um total de 4923 utilizadores (soma do 1.º momento com o 2.º momento).

No caso das visualizações totais no *website*, a situação é idêntica, apresenta um aumento de 10 405, uma vez que, no primeiro momento, estima 4081 visualizações, e com os registos do segundo momento define um total de 14 486 visualizações.

Em relação as métricas que determinam o número de interações, no primeiro momento haviam somente 312 comentários, 305 *likes* e 134 tópicos criados, sendo que do total de interações somadas com o segundo momento resulta 1759 comentários, 1086 *likes* e 207 tópicos criados.

Quanto à taxa de rejeição, embora neste caso não seja uma situação positiva, porque corresponde ao número de sessões que abandonaram o site sobre o número de sessões totais realizadas, também aumentou de 78,47 % para 81,05 %. Da mesma forma, o tempo de duração média que os visitantes despendem no *website* diminuiu.

Visto que a Comunidade *Labs* está integrada no *website* do *Continente Labs*, considerou-se pertinente verificar o comportamento dos utilizadores nesta parcela e, assim, verificar o número de eventos acionados para a respetiva plataforma de cocriação. Deste modo, tal como demonstrado nos anexos 46 e 47, no primeiro momento foram registados um total de 4699 cliques, e 4156 cliques no segundo momento correspondente, ou seja, houve um aumento 543 cliques entre períodos de análise.

Uma vez que o gráfico da visão geral do tráfego no *website* do *Continente Labs* destaca maior fluxo de visualizações no dia 26 de maio, que resulta do dia de abertura da loja física do *Continente Labs*, averiguou-se um terceiro momento de análise a contar dessa respetiva data ao último dia de análise definido, ou seja, de 26 de maio a 30 de junho de 2021, de forma a compreender se os fenómenos estão correlacionados. Assim, tal como verificado no anexo 48, foram registados um total de 501 cliques do *website* do *Continente Labs* para a Comunidade *Labs*, tendo em conta que só no próprio dia de abertura da loja física *Continente Labs* foram acionados 109 cliques.

Contudo, embora tenham sido assinadas algumas ações no dia de abertura da loja do *Continente Labs*, a investigadora considera que esse acontecimento não foi um elemento crucial para aumentar a atividade da Comunidade *Labs*.

5.3. Ambiente físico: loja disruptiva

Após analisar o primeiro momento de análise dedicado ao ambiente *online* da Comunidade *Labs*, esta secção tem como objetivo explorar o segundo momento proposto no modelo conceptual referente ao ambiente físico do *Continente Labs*, na análise da experiência dos consumidores que utilizaram a loja física.

Com base nos dados reunidos na análise documental bem como nas entrevistas exploratórias e semiestruturadas, pretende-se compreender o processo de compra em loja disruptiva, explorar as motivações do consumidor em ambientes tecnológicos no retalho alimentar e investigar a satisfação do consumidor na utilização da tecnologia do *Continente Labs*.

5.3.1. Novo processo de compra

Nesta secção, considerou-se fundamental expor alguns dados que apoiam a compreensão dos conceitos em estudo, seja numa perspetiva mais global por parte dos retalhistas em soluções de transformação digital a nível mundial, seja numa perspetiva mais específica e detalhada do novo processo de compra no *Continente Labs*.

Assim sendo, de acordo com o relatório “Global Power of Retailing 2020”, em 2018, a receita dos 250 maiores retalhistas alcançou 4,74 triliões de dólares aliados a um crescimento de 4,1 % em receita. Em relação aos principais *players* do setor do retalho alimentar, à semelhança do ano anterior, o relatório anual da *Deloitte* identifica duas redes americanas, a *Walmart* e *Costco*, como as primeiras organizações líderes no ranking. Para além disso, destaca a *Amazon* como o terceiro maior retalhista (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2020).

A posição da *Amazon* foi alcançada devido a uma estratégia de preços altamente competitiva no mercado e ao forte investimento no serviço *Prime Now* – entrega em duas horas de itens essenciais e domésticos. Parte dessa projeção deve-se à adoção do famoso conceito *fresh format* na aquisição da *Whole Foods*, para além do lançamento da loja de conveniência sem caixas *Amazon Go* (Ramadan et al., 2019). No entanto, sete dos 10 maiores retalhistas estão estabelecidos nos Estados Unidos e contribuem com quase 50 % da receita total da indústria.

A *IBM* pesquisou 1900 retalhistas e consumidores em 23 países, que afirmaram que 85 % dos supermercados em todo o mundo planeiam implementar Inteligência Artificial na cadeia de valor até 2021, pois acreditam que esse investimento resultará num crescimento de 10 % para as suas empresas (IBM Corporation, 2019).

Tal como referido por Tiago Simões, diretor de Marketing da Sonae MC, na entrevista exploratória, *“os benefícios dos investimentos da transformação digital são enormes porque os clientes estão bastante exigentes para o tema do instant delivery”*. Do mesmo modo, refere que *“na Sonae MC trabalhamos desafios que podem ser transformados, desconstruídos, eliminados e potenciados. É essa lente que queremos focar, para transformar uma relação que é supercomplexa e, principalmente, superintensa com o cliente no seu supermercado”*.

Na mesma perspetiva, Frederico Santos, diretor de Inovação e Transformação Digital da Sonae MC, afirma numa entrevista para a revista dos negócios da distribuição, *Grande Consumo*, que o *Continente* está continuamente a pensar no passo seguinte e que a loja do *Continente Labs* é o projeto, trabalhado durante dois anos, que aproxima a Sonae MC do futuro, salientando ainda que é uma experiência única e pioneira, seja no universo *Continente*, seja na Europa (*Grande Consumo*, 2021).

Miguel Gomes, *Product Owner* da loja do *Continente Labs*, explica na entrevista semiestruturada que *“a Loja do Continente Labs é uma loja suportada por machine vision, ou seja, leitura visual do que se passa em loja, que depois é naturalmente descodificada em eventos de retirada de artigos em prateleira ou adição desses mesmo artigos”*. Assim, o mais recente projeto da Sonae MC – o *Continente*

Labs – está equipado com 230 câmaras e 400 sensores suportados pela tecnologia em *machine vision* da *startup* portuguesa *Sensei*.

A própria autora desta investigação teve a oportunidade de testar a tecnologia da loja *Continente Labs* inúmeras vezes. Aqui é necessário descarregar a aplicação do *Continente Labs*, que se encontra disponível para sistemas *Android* e *iOS*, e digitalizar o *QR Code* nos *gates* de entrada na loja para iniciar a experiência. A partir do momento em que o cliente entra, é identificado e acompanhado pelas câmaras espalhadas por toda a loja, que estão conectadas e sincronizadas com os sensores de prateleiras para ter maior confiança sobre as ações realizadas no momento de compra. Essa tecnologia consegue captar os movimentos dos clientes e todos os itens que são retirados ou devolvidos às respetivas prateleiras. Quando selecionados todos os artigos pretendidos, o cliente pode sair da loja com os respetivos artigos, já que, após alguns minutos, o valor da compra é deduzido diretamente do cartão de débito e de crédito associado à conta do *Continente Labs* configurada com a aplicação do “*Continente Pay*”, incluindo a fatura eletrónica ativada.

Para além das camadas tecnológicas responsáveis pela identificação dos artigos escolhidos pelos consumidores, o parceiro *Sensei* assegura que o algoritmo IA usado nesse processo consegue aferir comportamentos tendenciais dos consumidores e promete reconhecer padrões de consumo com um elevado nível de certeza, através de decisões aprendidas e treinadas em loja face às interações passadas e presentes do cliente. Com isto, Miguel Gomes assegura que “*vai ser possível perceber novas métricas que até à data não eram alvo de análise, porque não tínhamos recursos para recolher essa informação de forma massificada (...) aqui vamos obter uma componente bastante vasta e complexa de customer insights, e vamos conseguir cruzar novas variáveis com inúmeras informações através dos percursos dos consumidores, com as próprias preferências ao comportamento que tem perante a prateleira*”.

Alguns dos clientes do *Continente Labs* descreveram os vários momentos do novo processo de compra da loja, tal como refere E46: “*Amei isto! É um exemplo perfeito do que eu chamo de ‘experiência sem interface’ como, além de usar um*

smartphone para entrar na loja, não preciso de fazer nada, para interagir com qualquer tipo de sistema: simplesmente pego no que quero e saio". Todavia, E9 compara a sua experiência no *Continente Labs* com um supermercado tradicional: *"Fui das primeiras pessoas a experimentar a loja, e a experiência de compra é muito boa, basicamente é escolher os produtos, colocar no saco e mais nada! Estamos habituados a chegar ao supermercado ir buscar o cesto ou carrinho para fazer as compras... Aqui é diferente! Neste Continente, não existe nada disto, só sacos. Por vezes, é estranho, porque estamos habituados à saída encontrar a barreira de pagamento e aqui é só seguir porta fora, a fatura chega passado dois minutos (depois da saída.)".* E52 reforça: *"Impressionante! Uma experiência sem esforço, sem filas e bem mais simplificada! Venha a massificação deste modelo!"*

No entanto, E47 acrescenta que este modelo de loja é diferente de algumas soluções tecnológicas apresentadas por outras marcas, dando como exemplo a loja *Pingo Doce & Go Nova*: *"Inicialmente, quando ouvi falar desta loja, pensei que fosse igual ao conceito que o Pingo Doce criou com a NOVA, numa experiência autónoma de self-scan dos produtos, mas aqui o conceito é ainda mais autónomo, porque não é preciso construir o carrinho de compras virtual, basta escolher os produtos e simplesmente sair. Por isso, esta experiência parece-me bem mais rápida e simples para o consumidor."*

5.3.2. Motivações do consumidor em ambientes tecnológicos no retalho alimentar

Tal como demonstrado na revisão de literatura e traduzido no modelo conceptual proposto nesta investigação, as motivações do consumidor em ambientes tecnológicos no retalho alimentar foram organizadas e divididas em: benefícios utilitários, onde se avaliam fatores como a economia de tempo, confiabilidade, controlo do processo, facilidade de uso e informação interligada; e ainda benefícios hedónicos, onde são analisadas as dimensões prazer, procura de novidade inerente e interatividade. Por sua vez, os pontos seguintes pretendem

seguir as respetivas dimensões do modelo conceptual e analisar os dados recolhidos sobre esta ótica.

5.3.2.1. Economia de tempo

Uma das vantagens mais evidenciadas no serviço oferecido pelo *Continente Labs* é a economia de tempo. Isso acontece porque, sendo uma loja completamente automática, os clientes não precisam de despendar o seu tempo a validar os seus produtos como acontece em tecnologias de *self-service* ou *self-checkout*, nem esperar nas caixas de pagamento.

O diretor de Inovação e Transformação Digital da Sonae MC, Frederico Santos, explica que o *Continente Labs* promete transformar a jornada do cliente numa experiência rápida e eficaz. Para além disso, garante que bastam cinco segundos para comprar algo na loja (*Grande Consumo*, 2021).

Assim, a economia de tempo oferecido por esta tecnologia divide-se em dois temas – a velocidade de entrega do serviço e redução do tempo de espera dos consumidores, ou seja, menos tempo gasto para o serviço real e menor tempo de espera.

Diante desta ótica, cerca de 49 clientes entrevistados confirmaram que o uso dos serviços do *Continente Labs* proporciona uma experiência mais rápida, tal como evidenciado na E44: *“Ideia genial! Todo o tempo que se poupa é importante, e este conceito facilita bastante”*. Igualmente, a E53 considera: *“Numa vida tão acelerada, onde a sociedade exige muita energia, muito tempo, as empresas precisam de otimizar os processos possíveis e de deixar as pessoas com mais tempo para aquilo que a transformação tecnológica nunca vai substituir: os relacionamentos”*.

Ao longo dos estudos de processos automatizados no setor do retalho alimentar, a rapidez do serviço tem sido mencionada como uma das considerações mais importantes para os clientes que procuram este tipo de soluções (Collier & Kimes, 2013). Alguns clientes acreditam que o tempo poupado nas filas de pagamento é um dos maiores benefícios do serviço *Continente Labs*, como é bem

referenciado na E48: *“A maior vantagem que vejo nesta experiência é não ter que ficar a espera na fila para pagar as compras. Poupa-se imenso tempo!”*

Em contrapartida, 11 dos entrevistados não consideraram um serviço rápido porque preferem a experiência de supermercado mais tradicional, ou simplesmente sentem pouca destreza no contacto com soluções tecnológicas, como explica a E3: *“Percebo que a tendência atual passe pela digitalização, e por um lado tenho curiosidade para conhecer estas alternativas, mas, por outro, não sinto que tenha muita destreza a lidar com soluções mais tecnológicas”*. Da mesma forma, E31 conta: *“Pelo que vi nas notícias, pensei que fosse mais rápido. Quando cheguei à loja, tive de descarregar duas aplicações...”*.

Em todo o caso, perante a perceção de velocidade de serviço oferecido pela loja, evidenciada pela maior parte dos entrevistados, é possível constatar que o *Continente Labs* pode ser considerado um canal conveniente para os consumidores que pretendem reduzir o tempo de consumo num supermercado.

5.3.2.2. Confiabilidade

A confiabilidade está associada à consistência de desempenho, e é a capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa, na redução do risco percebido (Curran & Meuter, 2005). Assim, em casos práticos, a confiabilidade é a extensão da tecnologia usada na loja do *Continente Labs* na execução da tarefa esperada de forma consistente e precisa. Na mesma linha de pensamento, a confiabilidade refere-se ao funcionamento técnico da tecnologia associada no *Continente Labs* e à precisão da entrega do serviço, reduzindo a sensação de incerteza na garantia de que os pedidos serão atendidos pela tecnologia em uso (Walker & Johnson, 2006). Desta forma, o parceiro *Chief Technology Officer* da *Sensei* garante que a tecnologia do *Continente Labs* está robusta, ao nível das referências mundiais da área, e mostra-se confiante com a abertura da loja ao cliente final (*Grande Consumo*, 2021).

Na verdade, dos 60 entrevistados, 70 % apresentam alguma literacia e confiança digital, dado os seus hábitos recorrentes com interações digitais. À vista

disso, a E29 manifesta interesse por este tipo de soluções com tecnologias automatizadas: *“Experiência fantástica. A tecnologia veio para facilitar a vida das pessoas, que venham muito mais projetos como esse”*. Da mesma forma, E1 elogia o serviço *Continente Labs*: *“Uma grande experiência com uma nova tecnologia muito boa no setor retalhista. Sem dúvida, um excelente trabalho do Continente”*.

Para além disso, existem casos pontuais de clientes que mencionaram alguns erros gerados pela tecnologia do *Continente Labs*, mas, ainda assim, demonstraram-se flexíveis com essas potenciais falhas, como evidencia a E39: *“Eu adoro a experiência e pretendo voltar a repetir, houve erros e falhas, que ainda precisam de ser corrigidos, mas, tirando isso, amei o conceito, e é certamente uma loja que vou visitar frequentemente”*. Da mesma forma, a E25 confirma: *“Eu gosto bastante destas alternativas, tanto é que já é a quinta vez que aqui venho. Também, eu moro mesmo aqui ao lado, mas eu gosto bastante de testar, pego e volto a repor os artigos, ou às vezes coloco os artigos no bolso e vou a outro corredor deixá-los, mesmo para perceber a eficácia da tecnologia. Às vezes, ocorrem alguns erros, como já aconteceu não faturarem produtos, ou aparecerem outros artigos na fatura eletrónica, mas eu não me importo, porque sei que é normal no início acontecer. Eu já conhecia este conceito na América, nas lojas da Amazon Go, e sempre gostei, e espero que no futuro bastante próximo o mercado opte por estas tecnologias. A Sonae MC tem sido um bom exemplo nestas áreas da melhoria contínua de inovação”*.

Desta forma, o *Product Owner* da marca apela à compreensão da tecnologia e do conceito da loja, referindo que *“o Continente Labs é uma loja piloto, com uma tecnologia pioneira no mercado, por isso é normal que surjam erros. Sabemos que existe margem para algumas falhas e transmitimos isso para o cliente. Por isso, fazemos questão que o cliente integre no processo de aprendizagem bilateral do Continente”*.

Em contraste, alguns clientes desconfiam da segurança do serviço. A título de exemplo, a E24 refere: *“É uma boa ideia, definitivamente é o futuro, mas por um lado é realmente assustador, caso seja possível, entidades externas acederem às câmaras da loja e espiarem as pessoas, tipo hackers”*.

Sob outra perspetiva, há consumidores que, apesar de exprimirem confiança na experiência, acham que este modelo de negócio pode ser difícil de enraizar no mercado português, que apresenta uma população tendencialmente envelhecida com grande resistência às inovações tecnológicas, tal como se pode inferir pela partilha do cliente na E10: *“Na minha opinião, o conceito para vencer terá que primeiro convencer os Portugueses a usar mais tecnologia e não serem uns eternos desconfiados”*.

Há alguns anos, Walker e Johnson (2006) salientaram que a confiabilidade desempenha um papel crítico na aceitação da tecnologia do cliente. Da mesma forma, o *report* "Consumer Connectivity Insights" (2018) confirma que o mau funcionamento deste tipo de tecnologias automatizadas pode condicionar o grau de satisfação do cliente e, conseqüentemente, diminuir as vendas e a adoção de novas alternativas de consumo.

Estudos recentes afirmam que a situação pandémica do COVID-19 obrigou e incentivou as pessoas a recorrerem aos dispositivos tecnológicos. Com isso, tornaram-se mais recetivas a este tipo de soluções disruptivas, ou seja, esta conjectura ajudou a amenizar a barreira da adoção tecnológica. Por conseguinte, dado o aumento de recorrência a recursos tecnológicos, as pessoas têm adquirido hábitos que impulsionam confiança digital (McKinsey, 2020). Assim, tendo em conta os dados recolhidos nas entrevistas exploratórias, é possível confirmar que, no geral, os clientes entrevistados do *Continente Labs* demonstram confiança sobre a solução tecnológica em análise.

5.3.2.3. Controlo do processo

O controlo do processo em ambiente de loja disruptiva pode ser definido como a capacidade de domínio sentida pelo cliente no momento de interação com determinado serviço (Dabholkar, 1996). Por norma, os consumidores que procuram tecnologias automáticas pretendem comandar e exercer autocontrolo na realização do próprio serviço, e o cliente tem a sensação de dominar a logística de compra, uma vez que estas alternativas dependem da ajuda de funcionários (Board et al., 2019).

Assim, os clientes que assumem um papel de coprodução visam obter liberdade e autonomia espacial e temporal nas várias fases do processo de compra, desde o tipo de pagamento a efetuar, à entrada e saída da loja, ao grau de interatividade e envolvimento (Narteh, 2015). Normalmente, os consumidores adeptos deste tipo de alternativas preferem o autosserviço para se sentirem independentes, e não propriamente por questões monetárias (Collier & Kimes, 2013). De acordo com Collier e Sherrell (2010), a falta de controlo pode frustrar os clientes e desencorajar futuras experiências em sistemas automatizados.

A Sonae MC e o parceiro *Sensei* garantem que a loja *Continente Labs* proporciona uma experiência em que o cliente assume o controlo de todo o processo de compra de forma completamente autónoma.

Atendendo à técnica de observação participante, foi possível concluir que cerca de 32 clientes demonstraram controlo sobre o processo de compra, usando a tecnologia *Continente Labs*, enquanto 28 clientes revelaram pouca destreza no controlo dessa mesma experiência.

Apesar de a maioria das respostas reunidas das entrevistas exploratórias comprovar o domínio da tecnologia do *Continente Labs*, existe uma fração significativa dos entrevistados que considera esta experiência disruptiva uma potencial ameaça para a empregabilidade das pessoas com baixas qualificações, devido à retirada dos respetivos funcionários das caixas de pagamento. Assim, na E22, o cliente refere: *“Gostei bastante da experiência, mas estou curiosa para saber as consequências na sociedade quando este conceito enraizar, em termos de empregabilidade. Fora isso, achei super simples, rápido e prático”*. Na mesma linha de pensamento, na E27 é expresso que: *“Independentemente da vanguarda do passo dado e mesmo sendo algo realmente inovador, podemos ter a certeza de que isto trará mais desemprego”*.

Por outro lado, determinados entrevistados acreditam que a aposta de soluções transformacionais a nível tecnológico pelas empresas pode desencadear mais e novas oportunidades profissionais, tal como mencionado na E32: *“Este tipo de serviços não veio para tirar o lugar de ninguém, mas sim para cooperar lado a lado com o ser humano, de forma a agilizar processos outrora morosos. Se por um lado*

alguns empregos ficam para trás, em sentido inverso são criados novos postos cada vez mais formados e profissionalizados.” E2 ainda adianta que: “Existe muitas pessoas com medo de perderem o emprego por causa da tecnologia e isso é desnecessário e falso. O impacto é mínimo, as inovações tecnológicas têm de avançar, e as pessoas têm de trabalhar lado a lado com essas inovações”. Por sua vez, é possível verificar algumas controvérsias quando se trata de analisar a total ou parcial autonomia do cliente em contacto com este tipo de soluções tecnológicas. Contudo, a conclusão desta secção será estendida até ao próximo ponto de análise, atendendo que a questão definida no guião de análise abrange ambas as categorias.

5.3.2.4. Facilidade de uso

A facilidade de uso é definida como o grau de esforço e complexidade que um cliente sente na utilização da tecnologia. Portanto, esta dimensão está relacionada com o esforço que um cliente precisa de fazer para usar o novo serviço (Choi, 2018). Embora a tecnologia da loja *Continente Labs* canalize os esforços do consumidor, essa percepção de esforço ou livre esforço pode ser influenciada, por exemplo, pela localização física, horário de funcionamento e disponibilidade geral do sistema da loja (Wei et al., 2017).

O público de clientes que evita este tipo de serviços automatizados, normalmente, associa esforços extras em termos de esforço físico e mental, ou seja, os clientes ficam ansiosos com este tipo de soluções, uma vez que sentem menos confiança e têm menos habilidades no uso destes sistemas (Hniesz et al., 2013). Na mesma linha de pensamento, pode acontecer que os clientes que consideram os sistemas automatizados difíceis de usar se sintam desconfortáveis no uso destas tecnologias (Collier et al., 2014).

A facilidade de uso é considerada como excecionalmente significativa para a motivação e adoção deste tipo de experiências no retalho alimentar. E, quando apresentado o conceito deste tipo de alternativa, os clientes esperam que seja fácil de usar e aprender, mas isso está relacionado com a vontade e disposição dos clientes para o uso da tecnologia *Continente Labs*.

Conforme verificado na técnica de observação participante, é possível constatar que mais de metade dos clientes analisados demonstram facilidade no uso da tecnologia. Nos casos em que tal fenómeno não se verifica, por norma, poderão estar relacionados com problemas gerados na aplicação móvel necessária para iniciar a experiência de compra na loja, ou porque simplesmente é a primeira vez que o cliente visita e tem contacto com a tecnologia *Continente Labs*, podendo nessas situações, surgir algumas dúvidas. A título de exemplo, na E15, E31 e E30 é demonstrada pouca facilidade de uso, devido a problemas técnicos da *app* do *Continente Labs*: *“Tive problemas quando descarreguei a aplicação e não consegui sincronizar o meu cartão de multibanco. Para além disso, a última vez que estive aqui na loja apareceu um aviso a dizer que não paguei a fatura”; “o QR Code demorou imenso tempo a carregar”; “tive dificuldade em encontrar aplicação na Play Store, mas depois descobri a razão disso acontecer. Isto porque comprei o meu iPhone no estrangeiro”*.

Em contraste, vários clientes destacam a facilidade de uso da tecnologia *Continente Labs*, como, por exemplo, a E59, que refere que *“o processo foi super fácil, desde a configuração da aplicação, que está superintuitiva, a todo o processo de compra (...)”*. Por sua vez, um entrevistado em particular evidencia que, para além de ser um serviço fácil, é diferenciador: *“Já tinha tido a oportunidade de conhecer uma dinâmica parecida a esta no estrangeiro, numa das lojas da Amazon Go, e, de facto, a experiência é bastante idêntica. No entanto, penso que a tecnologia do Continente Labs tem um ponto diferenciador, é que aqui os meus amigos entraram comigo a usar o meu QR Code e na Amazon Go penso que ainda não existia essa possibilidade”* (E50).

Em suma, em relação às motivações do consumidor na perspetiva de controlo do processo e facilidade de uso, os entrevistados, em geral, apresentaram opiniões bastantes positivas, que validam a teoria explícita na revisão da literatura.

5.3.2.5. Informação interligada

A informação interligada combina uma experiência tradicional com a interatividade e conveniência da experiência digital, que possibilita que o consumidor explore um modelo misto (Marmorstein et al., 2003).

No caso da loja *Continente Labs*, para além de possibilitar uma experiência de compra coerente em toda a linha da marca, em ambiente físico e nos canais de compra *online* existentes no universo *Continente*, ainda adota uma vertente omnicanal mais expansiva. Segundo o *Product Owner* da marca, “o *Continente Labs*, tal como o nome indica, é um laboratório físico e online, onde oferece uma dimensão colaborativa entre toda a experiência altamente tecnológica em loja física com a plataforma digital *Comunidade Labs*. (...) A intenção é que os clientes tenham um espaço interativo onde podem partilhar as suas opiniões, sugestões, em que o *Continente* muda com base nesse feedback. Portanto, é nessa unificação, é nesse ponto de encontro entre o laboratório físico e online que pretendemos fazer a diferença”.

Relativamente a esse ponto, verificou-se que, dos 60 entrevistados, somente quatro clientes ouviram falar da *Comunidade Labs*, dois conhecem vagamente o conceito, e os restantes salientaram que obtiveram conhecimento dessa plataforma em publicações nas redes sociais do *Continente Labs*. E16: “Antes de abrir a loja do *Continente Labs*, conheci a *Comunidade Labs* através das redes sociais.” Igualmente, E33 refere: “Conheci a *Comunidade Labs* no ano passado através das redes sociais. Mas ultimamente nem tenho visto nada nas redes sociais da marca”. Tal como era expectável, três dos clientes que confirmaram conhecer a *Comunidade Labs* são da tipologia de cliente C, ou seja, *early adopters* ou *trendsetters*.

Por sua vez, os mesmos entrevistados confirmaram já ter participado nos desafios da *Comunidade Labs*, tal como é possível verificar nas citações seguintes:

– E16: “As vezes, participo com opiniões, mas acho que falta ferramentas diversificadas para as dinâmicas como o questionário. Deviam criar uma extensão em HTML, um questionário mais ‘arrojado’ em vez de adicionar o link do questionário e colocar o próprio questionário tipo numa janela. E o próprio design da plataforma não é intuitivo”.

– E33: *“Antes de abrir a loja do Continente Labs, vim testar o serviço. E também partilhei feedback sobre os produtos do Food Lab, mas no Continente Labs nem sequer encontrei os produtos Food Lab”.*

Para além disso, os entrevistados conhecedores da Comunidade Labs consideram importante que o *Continente Labs* construa novas soluções com base no feedback dos clientes. Diante dessa ótica, seguem as respectivas justificações:

– E9: *“Eu penso que nós, como clientes, podemos ajudar as marcas a construir soluções mais alinhadas aos nossos interesses de consumo”.*

– E16: *“Faz todo o sentido a ideia de construir os produtos juntos dos clientes, e trazê-los para parte do processo, ter uma plataforma, uma marca onde clientes identificam que podem dar opinião”.*

– E33: *“Dinâmica colaborativa é importante, no entanto a Comunidade Labs, neste momento, tem pouco engagement e acaba por ser desinteressante, apesar de o conceito em si ser top! Isto porque já fiz perguntas e ninguém me respondeu. Devia de haver algum tipo de ‘community manager’ para manter os níveis de participação nos desafios e responder a algumas questões, ou até mesmo avisar os responsáveis que devem ter atenção à plataforma”.*

Face aos pontos referenciados, o cliente E33 refere que *“a loja devia ter mais elementos que remetessem à Comunidade Labs”*. E15 realça igualmente: *“Se esta marca tem esse conceito, em que alia uma espécie de laboratório físico a um laboratório digital, acho que deviam de promover isso melhor. É super diferenciador”*. Por sua vez, clientes que não estão familiarizados com a plataforma Comunidade Labs também consideram importante estratégias centradas no cliente, tal como evidenciado na E45: *“Acredito que as experiências do futuro, seja no supermercado ou nouro tipo de retalhista seja aproximar a experiência física e digital dos consumidores”*.

Resumidamente, os dados reunidos para esta categoria através das técnicas estabelecidas foram insuficientes, todavia as informações reunidas através da análise netnográfica na secção de ambiente digital permitiram concluir que os clientes que visitam a loja do *Continente Labs* desconhecem a Comunidade que está associada a esta.

5.3.2.6. Prazer, procura de novidade inerente e interatividade

Esta secção é dedicada à análise das motivações hedónicas, que derivam do uso e aproveitamento do produto, relacionadas com o entretenimento, exploração e expressão de valor, visto que proporcionam prazer, emoções e autoestima (Chandon et al., 2000).

A novidade ou o mero fascínio por soluções altamente tecnológicas também podem ser fatores motivacionais para a participação dos clientes (Plé, 2016). Embora, numa perspetiva utilitária, os clientes durante o processo de compra manifestem alguma concentração na realização das suas tarefas, também demonstram desfrutar do processo da realização da própria atividade. Normalmente, os clientes com aptidões e interesses tecnológicos usam estas alternativas de autoatendimento por diversão (Dabholkar et al., 1996).

Assim, o uso da tecnologia do *Continente Labs* pode ser considerado uma fonte de entretenimento por consumidores que apreciem e sintam prazer no contacto com este tipo de dinâmicas disruptivas, refletindo o aspeto hedonístico do uso de soluções automatizadas (Weijters et al., 2005).

Diante das informações reunidas, durante a fase de recolha de dados, verificou-se que os consumidores aparentaram gostar da experiência da loja do *Continente Labs*. De facto, no decorrer das entrevistas exploratórias, foram notáveis os comentários de índole hedónica que demonstram prazer, procura de novidade inerente e interatividade, tal como mencionado nas seguintes citações: “*Não é a primeira vez que venho, nem a última. Sou mega fã destes novos modelos e experiências de compra*” (E28); “*espetacular, um mundo a mudar de forma acelerada. Esta tecnologia é completamente alucinante*” (E32); “*eu já era adepto do Continente Siga nas lojas do Continente normais, mas esta é a experiência mais incrível que tive num supermercado*” (E49); “*se não houvesse compras online, era o meu supermercado de eleição. Não gosto de andar em hipermercados muito grandes à procura de artigos e depois ainda esperar na fila para pagar*” (E53).

Por outro lado, foram identificadas algumas situações que não estão diretamente relacionadas com a tecnologia do *Continente Labs*, mas com fatores da experiência, que podem condicionar a qualidade percebida dos benefícios

hedónicos. Nesse contexto, são destacados temas relacionados com o desperdício alimentar e sustentabilidade, como evidenciado nos seguintes casos: *“Gostei da experiência, mas acho que esta ‘loja do futuro’ descarta um dos maiores problemas do presente – tem muito plástico!”* (E7); *“incrível, mas acho que esse tipo de iniciativas ‘futuristas’ poderia realmente inovar em soluções ecológicas. Muito menos plástico poderia ser uma vantagem!”* (E13); *“toda a experiência é incrível, nada a apontar. Mas o Continente Labs, sendo a loja do futuro, penso que poderia beneficiar e marcar a diferença com iniciativas de desperdício alimentar, ou redução do plástico”* (E42).

Para além disso, E25, E56, E49 e E8 apontam algumas sugestões que consideram que poderia melhorar o serviço, nomeadamente: ter a visualização do carrinho digital no *smartphone*, tal como destacado por E25 e E56: *“Era interessante poder acompanhar a compra no iPhone”* e *“conheço muito bem o conceito, mesmo a própria tecnologia usada na loja. Mas gostava de acompanhar as compras numa espécie de carrinho virtual”*. No caso da E49, propõe um sistema de RFID integrado da estrutura tecnológica do *Continente Labs* para reforçar a identificação dos produtos que saem da loja: *“(…) já encontrei alguns erros nas faturas de pagamento, mas nada de problemático. Talvez fosse possível controlar essas falhas, aliando a tecnologia atual a um sistema de RFID. Por exemplo, a Walmart sei que usa esse método para quando os artigos saem dos armazéns, das dark stores. E penso que a Decathlon também implementou esse sistema, mas no momento de pagamento dos artigos, em que o cliente coloca os produtos que deseja num identificador de RFID e depois são contabilizados os produtos (...)”*. Quanto à E38, recomenda o *Continente Labs* a apostar numa versão de aplicação legível para telemóveis estrangeiros, visto que existem muitos turistas em Lisboa: *“Experiência giríssima! Só tenho uma sugestão... apostarem numa versão de aplicação legível para telemóveis estrangeiros. Isto porque, pelo que percebi, esta loja só existe em Lisboa, e nesta região tem muitos turistas que, porventura, até podem estar mais ambientados a este conceito, e é uma excelente forma de dar visibilidade aos projetos trabalhados nas empresas portuguesas (...)”*.

Perante a opinião dos entrevistados, depreende-se que o prazer, procura por novidade inerente e a interatividade da dinâmica influencia o uso de dispositivos

tecnológicos. Desse modo, o uso da tecnologia do *Continente Labs* não é apenas desencadeado por motivos extrínsecos relacionados à eficiência, mas também por motivos intrínsecos relativos ao prazer no uso de tecnologias disruptivas. Assim, depois de clarificada a percepção dos consumidores à luz dos benefícios utilitários e hedónicos, seguem, em síntese, a análise às duas últimas categorias: qualidade percebida e satisfação do consumidor.

5.3.3. Qualidade percebida e satisfação do consumidor

Esta secção é dedicada à análise dos dados recolhidos sobre o segundo momento ilustrado no modelo conceptual, que visa compreender as motivações do consumidor em ambientes tecnológicos no retalho alimentar, que, por sua vez, influenciam a qualidade percebida do serviço e a satisfação do consumidor em loja disruptiva do retalho. Portanto, a satisfação geral do consumidor no contacto com a tecnologia *Labs* pode ser definida através da percepção da qualidade do serviço e, consequentemente, na avaliação das motivações utilitárias e hedónicas apresentadas. Assim, a avaliação positiva do uso da tecnologia *Continente Labs* é um pré-requisito para uma percepção favorável da qualidade do serviço (Kallweit et al., 2014).

À vista disso, vários estudos sobre o uso de tecnologias automatizadas mencionam a **economia de tempo** como um dos fatores mais influentes que conduzem à satisfação do cliente, tendo em conta que, quanto mais os consumidores esperam por um serviço, mais insatisfeitos se apresentam com essa atividade (Hoong, 2013). O *Continente Labs*, confirma a importância desse benefício, ao promover um serviço extremamente rápido; todavia os clientes demonstraram avaliar essa componente de forma mais exigente, e, caso falhe, pode prejudicar de forma geral a satisfação.

Para além disso, a **confiabilidade** também provou ser uma dimensão importante na avaliação da qualidade do serviço de soluções automatizadas, isto porque, se os clientes não sentirem segurança no uso da tecnologia do *Continente Labs*, tal pode condicionar a adoção da experiência. Por sua vez, a loja *Continente Labs*, estando integrada no universo *Continente*, que ao longo dos anos tem-se

preocupado em construir uma relação sólida com os clientes, tendo por base valores muito assentes na confiança, acaba por transmitir uma maior notoriedade e segurança. Ainda assim, existe muitos consumidores que desconfiam da segurança de soluções mais disruptivas.

Da mesma forma, Anselmsson (2001) refere que, quanto maior é o nível de **controlo percebido** pelos consumidores, maior será o seu grau de satisfação. De acordo com Bitner et al. (2000), as percepções de controlo no processo de compra influenciam a qualidade percebida no uso da tecnologia, tendo igualmente um impacto positivo no índice de satisfação. Por outro lado, para clientes que apreciem este tipo de jornada de compra disruptiva, quando existe um senso de que o controlo do processo diminui, pode consequentemente diminuir a satisfação do cliente (Babin & Darden, 1995). Em casos práticos, verifica-se que o controlo do processo não apresenta um contexto muito favorável em relação aos outros benefícios, por se levantarem questões da empregabilidade dos funcionários.

Quanto a **facilidade de uso**, infere-se que é um fator crítico para explicar as percepções e comportamentos do consumidor em relação à tecnologia do *Continente Labs*. Vários estudos de domínios diferentes, desde compras *online*, serviços de bancos por meio de aplicações tecnológicas e até na área da saúde comprovam relações positivas entre a facilidade de uso e a satisfação de um novo serviço (*Consumer Connectivity Insights*, 2018).

O benefício associado à informação **interligada**, tornou-se cada mais importante à medida que os comportamentos dos consumidores são influenciados por meio de uma combinação de pesquisa *online* e de visita à loja. Todavia, esta categoria revelou não ter muita importância na pesquisa desta segunda fase do modelo conceptual. No entanto, tal como referido na secção correspondente, depois de explorada a dimensão do ambiente *online*, foi possível verificar que a informação interligada não condiciona a qualidade e satisfação percebida pelo consumidor.

Relativamente às motivações que derivam do **prazer** e entretenimento – benefícios hedónicos – no uso de tecnologias idênticas ao *Continente Labs*, vários especialistas consideram que são dos principais atributos que determinam as avaliações da qualidade do serviço.

Tendo em conta os dados reunidos, 77 % dos consumidores apresentam confiabilidade e facilidade de uso do serviço, 54 % aparentam controlo da tecnologia, 16 % de interatividade (com a Comunidade *Labs*) e 88 % de prazer. Assim, é possível constatar que, num universo de 60 clientes, os benefícios que contribuem de forma mais positiva para a qualidade percebida e, consequentemente, para a satisfação do consumidor no contacto com a solução tecnológica do *Continente Labs* são: a economia de tempo, pelos múltiplos comentários sobre a eficiência da tecnologia *CLABS* perante este benefício; confiabilidade; facilidade de uso e prazer.

6. CONCLUSÕES DO ESTUDO

Este último capítulo divide-se em quatro secções: primeiro, apresentam-se as respostas ao problema seguidas das principais conclusões e contributos da presente investigação, através de uma retrospectiva aos objetivos traçados e a toda a matéria analisada. Para além disso, propõem-se algumas recomendações à empresa objeto de estudo e apontam-se as limitações e sugestões para investigações futuras.

6.1. Resposta ao problema de investigação

A questão de partida desta investigação passa por compreender o envolvimento dos consumidores na cocriação da marca *Continente Labs*, através da sua experiência na comunidade *online* e do seu processo de compra em loja física.

De forma a responder ao objetivo geral e, consequentemente, aos objetivos específicos do presente estudo, recorreu-se à metodologia qualitativa, onde foi realizada uma recolha de dados primários com base na análise netnográfica, e por meio de observação participante, entrevistas exploratórias e semiestruturadas a 60 clientes e a dois responsáveis do *Continente Labs*. De forma a complementar todas as dimensões em estudo, ainda foi aliada uma recolha de dados secundários numa análise documental.

Tal como detalhado no capítulo da metodologia, antes de explorar com maior profundidade os objetivos estabelecidos, considerou-se pertinente aproveitar parte do conteúdo reunido numa entrevista ao diretor de Marketing da Sonae MC como forma exploratória do fenómeno em estudo.

Posteriormente, de maneira a responder ao primeiro objetivo específico, que consiste na análise da participação do consumidor em dinâmicas de cocriação de valor, foi realizada uma análise netnográfica à plataforma de cocriação de valor do *Continente Labs* – a Comunidade *Labs* – tendo em conta dois momentos de análise principais definidos na secção correspondente. Assim, verificou-se que a Comunidade *Labs* apresenta 4923 visitas, 14 486 visualizações de páginas, 00:001:50 de duração média de sessão e 78,47 % de taxa de rejeição. No que diz

respeito aos números de interações, identifica-se 1759 comentários, 1086 *likes* e 207 tópicos criados. Apesar dos dados apresentados nas métricas de taxa de rejeição e na duração média de sessão corresponderem a valores pouco ambiciosos, o aumento da atividade da Comunidade *Labs* é marcado a partir do segundo período de análise quando implementada a estratégia de angariação de clientes. Para além disso, também se verificou que a abertura da loja física do *Continente Labs* não foi um elemento crucial para aumentar a atividade da Comunidade associada.

Relativamente ao segundo objetivo específico desta investigação na análise do processo de compra em loja disruptiva, foi realizada uma entrevista do tipo semiestruturada ao *Product Owner* da marca *Continente Labs*, de forma a aprofundar o entendimento do novo processo de compra em ambiente tecnológico, seja numa perspectiva mais operacional, de toda a logística e dinâmica tecnológica da loja, seja na perspectiva do consumidor. À vista disso, verificou-se que é um processo de compra e uma experiência para o cliente completamente diferente e revolucionária. Basicamente, é um novo conceito que pretende agregar duas realidades: uma loja para os clientes e um laboratório experimental que testa soluções inovadoras, que pretende contribuir e melhorar a experiência do consumidor. Na verdade, o que é realmente diferenciador neste novo processo de compra em relação às lojas de retalho alimentar comum é que a loja não tem caixas de pagamento, sendo a primeira marca europeia a abrir um espaço que, através da sua tecnologia, permite que o cliente seja 100 % autónomo.

Em seguida, clarificou-se o conjunto de motivações do consumidor em ambientes tecnológicos e interpretou-se a sua satisfação no uso de dinâmicas tecnológicas no retalho alimentar através da complementaridade das 60 observações participantes e entrevistas exploratórias aos clientes da marca em estudo durante as suas experiências de compra na respetiva loja *Continente Labs*.

Tal como exposto no capítulo anterior, este estudo corrobora vários modelos assentes na comunidade científica na validação de que as motivações dos consumidores estão diretamente relacionadas com a satisfação global da experiência com este tipo de tecnologias. Conclui-se, particularmente, que os benefícios que contribuem para uma positiva perceção do conceito no uso da nova

e disruptiva tecnologia do *Continente Labs* são fatores como: a economia de tempo proporcionada pela rapidez do serviço, a confiabilidade associada a um sentimento de segurança no uso da tecnologia, a facilidade de uso considerada em todo o processo de compra e o prazer da experiência na envolvimento com o conceito.

Uma vez que a satisfação do cliente em lojas automatizadas baseia-se na qualidade percebida do cliente com o próprio sistema ou a própria tecnologia (Dabholkar & Spaid, 2012), esta investigação confirma que dimensões mencionadas de todos os benefícios utilitários e hedônicos são as que mais contribuem para a satisfação do consumidor na loja do *Continente Labs*.

Em resposta à questão inicial desta investigação – de que forma o envolvimento dos consumidores contribui para a cocriação da marca *Continente Labs*, através da sua experiência na comunidade *online* e do seu processo de compra em loja física –, é possível afirmar que as empresas têm procurado responder aos desafios atuais recorrendo a aceleradores de inovação digital e experimental como laboratórios físicos e digitais, a fim de gerar novas ideias com a colaboração dos clientes. A experiência do consumidor na comunidade *online* e no processo de compra em loja física é desenvolvida pela forte conexão entre o mesmo com as marcas, em todo universo de cadeia de valor, numa lógica de cocriação, coprodução e codesenvolvimento. Assim, para a marca do *Continente Labs* prosperar num ambiente colaborativo, precisa de criar experiências contínuas que envolvam o cliente e impulsionem a sua colaboração. Para além disso, é fundamental que a marca construa uma relação de extrema confiança e transparência com o cliente, em que partilhe uma comunicação direta e fluída.

Respondido ao problema da investigação, a secção seguinte enumera os contributos teóricos e práticos deste estudo.

6.2. Principais contributos e recomendações da investigação

Na **perspetiva teórica**, esta investigação contribui cientificamente para aprofundar os conhecimentos do setor alimentar, que aposta em soluções tecnológicas por meio de dinâmicas colaborativas na jornada de compra do cliente.

Na verdade, esta investigação contribui numa análise diferenciadora, visto que existem poucos conceitos no retalho alimentar que abranjam a componente laboratorial de cocriação interligada mutuamente entre meio físico e *online*. De facto, tem-se verificado que o mercado sente a necessidade de colaborar junto dos próprios consumidores, e identificam-se alguns casos de marcas aliadas a laboratórios de cocriação e codesenvolvimento, mas, normalmente, essa componente experimental está integrada somente num único meio, ou no meio físico ou no meio *online*.

Apesar das dimensões propostas no modelo conceptual não serem totalmente diferenciadoras por resultarem da junção de outros estudos científicos, a proposta desta investigação demonstra-se pioneira porque reflete uma componente tecnológica bastante específica na literatura científica e, consequentemente, recente no mercado. Assim, este modelo conceptual pode-se considerar único, porque tem capacidade de perceber os consumidores que fizeram parte da experiência enquanto cocriadores numa plataforma para essa finalidade, da mesma forma que pretende compreender a sua experiência na utilização da tecnologia da loja física.

Do **ponto de vista prático**, durante o tempo de estágio da investigadora, este estudo contribuiu com várias ações para o *Continente Labs*, através da implementação de dinâmicas de *engagement* para manter altos os níveis de interesse na marca e de participação na Comunidade *Labs*. Por sua vez, foram integradas várias ações de comunicação interna e externa (anexo 7), na partilha de conteúdos incluídos nas redes sociais (do anexo 12 ao 16 e 18, 20, 28 e 29), tal como na construção de múltiplos artigos sobre os projetos transformacionais idealizados na Sonae MC, incorporados no *website* do *Continente Labs* (do anexo 34 ao 40), e uma proposta de reconfiguração do *website* com informações sobre a respetiva loja (anexo 41).

Diante desta ótica, foram também implementadas ações de suporte aos gestores de produto que introduzem experiências na Comunidade *Labs*, com propostas de newsletters para os membros da plataforma e *posts* das redes sociais com os desafios em voga (anexo 8 ao 11, anexo 17 e 19, e do anexo 21 ao 27).

Este estudo também colaborou na definição de uma estratégia de angariação de clientes para participarem na Comunidade *Labs* na implementação de uma newsletter exclusiva e *banner* na aplicação do “Cartão Continente” direcionada a clientes com as características mencionadas na Tabela 3, no capítulo da metodologia (anexo 32 e 33). Da mesma forma, na ótica de cativar potenciais consumidores, foi realizada uma proposta com apresentação da marca a entidades externas, nomeadamente a universidades, *startups*, empresas e feiras de empregabilidade (anexo 30 e 31).

Para além disso, este relatório de estágio colaborou ao indicar várias métricas capazes de analisar o nível de interação da plataforma Comunidade *Labs*; na identificação das motivações que contribuem para uma maior satisfação dos consumidores no uso da tecnologia da loja; e na compreensão de alguns fenómenos da marca que condicionam a percepção do consumidor, entre o ambiente *online* e físico, expostos na secção anterior.

Do mesmo modo, são enumeradas algumas **recomendações** à marca. Essas sugestões foram divididas em dois grupos: recomendações para o ambiente *online* – Comunidade *Labs* – e ambiente físico – loja do *Continente Labs*.

Assim, para o primeiro grupo, embora a ferramenta escolhida para a construção e manutenção do *website* seja restritiva, com serviços limitados por opção da empresa, com base na metodologia *agile*, em que os *inputs* do utilizador são laterais na priorização e no desenvolvimento de novas funcionalidades, este relatório de estágio recomenda que sejam implementadas técnicas de *user interface* (UI) e *user experience* (UX), de forma a melhorar a experiência, o interesse e a interação do utilizador.

Da mesma forma, recomenda-se que a equipa do *Continente Labs* aposte em colaboradores totalmente focados e dedicados em gerir as atividades da Comunidade *Labs*, isto porque, sendo uma plataforma que comunica diretamente

com o cliente final, precisa de se manter presente e disponível, de forma a gerar *engagement* contínuo. Caso contrário, os clientes sentem que as suas sugestões não ganham tração e perdem automaticamente o interesse em cocriar e codesenvolver dinâmicas do *Continente*.

Em vista disso, seria vantajoso que a equipa continuasse a apostar frequentemente nas ferramentas das redes sociais para comunicar as novidades da marca, tanto da loja *Continente Labs* como da própria Comunidade *Labs*.

Quanto ao ambiente físico na loja do *Continente Labs*, sugere-se que seja implementada e reforçada a comunicação sobre a Comunidade *Labs* na loja, isto porque, apesar dessa loja não ter o mesmo fluxo de pessoas que uma loja *Continente* tradicional, ainda assim apresenta um ritmo significativamente frequente de consumidores. E visto que o conceito da loja e da plataforma estão interligados, é pertinente ter elementos em ambos os ambientes que remetam tanto para a loja *Continente Labs* como para a sua Comunidade.

De forma a melhorar a experiência do cliente durante o momento de compra, propõe-se uma nova interface na aplicação do *Continente Labs*, que permita que os clientes acompanhem e visualizem o carrinho de compra digital na adição e remoção de produtos; igualmente, seria interessante que a marca *Continente Labs* apelasse por uma loja mais sustentável, com menos artigos embalados em plástico. Atualmente, o consumidor está mais exigente e consciente dos problemas ambientais, e, sendo uma marca que se identifica como futurista, dada a sua tecnologia altamente disruptiva, deve ter o compromisso de direcionar os clientes para um consumo mais sustentável.

Sob outra perspetiva, considerando que a sincronização dos cartões de multibanco foram um dos principais problemas apontados na aplicação do *Continente Labs*, recomenda-se rever todo esse processo de adesão dos cartões de crédito e débito, para além da integração de mais opções para facilitar o processo ao cliente, nomeadamente a integração dos cartões de alimentação, visto que é uma loja dedicada ao setor do retalho alimentar, e os cartões do universo das criptomoedas, tendo em conta que os clientes que usam o *Continente Labs* têm uma maior literacia

digital. Por isso, pode ser vantajoso e diferenciador implementar este tipo de alternativas.

Na perspetiva de aumentar a segurança da tecnologia *Labs* e colmatar potenciais falhas na identificação da saída dos artigos, este estudo também propõe uma estrutura que integre um sistema de identificação por radiofrequência (RFID) na zona dos *gates* de entrada e saída da loja. Esse sistema é composto por duas componentes: leitores e as etiquetas empregues nos artigos, sendo que os leitores recebem os sinais de volta da etiqueta. Assim, quando os artigos saem da loja, são logo identificados pelo sistema de RFID.

Vale salientar que todos os pontos sugeridos surgem de situações analisadas pela investigadora na fase de estágio, junto da equipa do *Continente Labs*, na sua grande maioria com base nos dados reunidos quando realizadas as técnicas e recolha de dados estabelecidas na investigação, por meio de vários comentários realizados pelos próprios clientes nas entrevistas exploratórias na loja *Continente Labs* ou nas publicações da Comunidade *Labs*. Na próxima secção são expostas as limitações da presente investigação e propostas algumas sugestões de investigação futura.

6.3. Limitações do estudo e sugestões de investigação

Esta investigação teve em consideração o cuidado pelo rigor científico e metodológico, no entanto existem algumas limitações inerentes que serão expostas, acompanhadas com sugestões para futuras investigações.

Em relação às limitações, embora esta investigação tenha recorrido a várias técnicas de recolha de dados, e mesmo obedecendo ao critério de abrangência, o número de participantes é reduzido, devido ao tempo útil para a realização da tese de mestrado, tendo em conta que só foi possível recolher a maior parte desses dados numa fase bastante próxima da data de entrega da investigação, devido a questões inerentes à empresa responsável do projeto em estudo. Desta forma, a escassez de tempo não permitiu realizar uma análise mais aprofundada na inclusão de mais participantes nas técnicas de recolha de dados estabelecidas.

Para além disso, na altura que a investigadora começou o estágio em setembro de 2020, estava previsto nos indicadores-chaves de desempenho (KPI) dos projetos da equipa que a estratégia de segmentação da Comunidade *Labs* iria ser implementada em meados de outubro, mas devido a prioridades internas só foi concretizada em janeiro de 2021. Ou seja, quando a investigadora acabou o estágio, não havendo a possibilidade de acompanhar em tempo real os dados gerados quando foi divulgada a respetiva campanha. O mesmo aconteceu com a data de inauguração da loja, que inicialmente apontava a abertura para final do mês de dezembro de 2020, princípios de janeiro de 2021. Porém, a mesma abriu somente no dia 26 de maio, condicionando o número de participantes nas entrevistas do *Continente Labs*.

Como sugestões de futuras investigações, tendo em conta que o tema aborda uma tendência pouco explorada, seria pertinente aprofundar alguns dos objetivos definidos nesta investigação recorrendo à metodologia quantitativa, na realização de inquéritos aos participantes e clientes do *Continente Labs*, de forma a avaliar a participação do consumidor em dinâmicas de cocriação de valor, e classificar os motivos subjacentes que desencadeiam avaliações positivas na satisfação com a tecnologia em loja mediante as características do tipo de cliente.

Paralelamente, sugere-se que essa investigação complemente uma interpretação quantitativa dos dados gerados pelo algoritmo de Inteligência Artificial integrado na tecnologia da loja, na identificação de padrões de consumo e comportamentos dos clientes. Nessa linha de pensamento, seria igualmente interessante utilizar parte do modelo conceptual proposto nesta investigação, adaptando uma dimensão inerente à componente de *customer insights* em análise.

REFERÊNCIAS

- Accenture. (2020). *Work.Lead.Space. Co-creating our Preferred Future*.
https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-141/Accenture-Studie-Work-Lead-Space.pdf#zoom=40
- Adapa, S., Fazal-e-Hasan, S. M., Makam, S. B., Azeem, M. M., & Mortimer, G. (2020). Examining the antecedents and consequences of perceived shopping value through smart retail technology. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52(March 2019), 101901. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101901>
- Aiguo, Z., Lanling, J., & Ping, S. (2011). Application of Data Mining in supermarket. *2011 International Conference on Consumer Electronics, Communications and Networks, CECNet 2011 - Proceedings*, 1082–1085.
<https://doi.org/10.1109/CECNET.2011.5769080>
- Akman, H., Plewa, C., & Conduit, J. (2019). Co-creating value in online innovation communities. *European Journal of Marketing*, 53(6), 1205–1233.
<https://doi.org/10.1108/EJM-12-2016-0780>
- Albors-Garrigos, J. (2020). Barriers and enablers for innovation in the retail sector: Co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55(June 2019), 102077.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102077>
- Alexander, N., & Myers, H. (1999). European retail South East Asia. *European Business Review*, 99(2), 91–104.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53. <https://doi.org/10.2307/1252310>
- Andronova, I. V., Belova, I. N., Ganeeva, M. V., & Moseykin, Y. N. (2018). Scientific technical cooperation within the EAEU as a key factor of the loyalty of the participating countries' population to the integration and of its attractiveness for new members. In *RUDN Journal of Sociology* (Vol. 18, Issue 1, pp. 117–130). RUDN Unibersity. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2018-18-1-117-130>
- Anselmsson, J. (2001). *Customer-Perceived Service-Quality and Technology-Based Self-Service* (L. B. Press (Ed.)).
- Antorini, Y. M., & Muñiz, A. M. (2013). The benefits and challenges of collaborating

- with user communities. *Research Technology Management*, 56(3), 21–28.
<https://doi.org/10.5437/08956308X5603931>
- Archibald, M. M. (2016). Investigator Triangulation: A Collaborative Strategy With Potential for Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 10(3), 228–250. <https://doi.org/10.1177/1558689815570092>
- Astill, J., Dara, R. A., Campbell, M., Farber, J. M., Fraser, E. D. G., Sharif, S., & Yada, R. Y. (2019). Transparency in food supply chains: A review of enabling technology solutions. *Trends in Food Science and Technology*, 91(July), 240–247. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2019.07.024>
- Babin, B. J., & Darden, W. R. (1995). Consumer self-regulation in a retail environment. *Journal of Retailing*, 71(1), 47–70.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0022-4359\(95\)90012-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0022-4359(95)90012-8)
- Bäckström, K., & Johansson, U. (2006). Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6), 417–430.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.02.005>
- Baethge, C., Klier, J., & Klier, M. (2016). Social commerce—state-of-the-art and future research directions. *Electronic Markets*, 26(3), 269–290.
<https://doi.org/10.1007/s12525-016-0225-2>
- Bartl, M., Kannan, V. K., & Stockinger, H. (2016). A review and analysis of literature on netnography research. *International Journal of Technology Marketing*, 11(2), 165. <https://doi.org/10.1504/ijtmkt.2016.075687>
- Bateson, J. (2000). Perceived control and the service experience. *Handbook of Services Marketing and Management*, 127–144.
<https://doi.org/10.4135/9781452231327.n11>
- Beatson, A., Lee, N., & Coote, L. V. (2007). Self-Service technology and the service encounter. *Service Industries Journal*, 27(1), 75–89.
<https://doi.org/10.1080/02642060601038700>
- Bhattacharjee, A., & Lin, C. P. (2015). A unified model of IT continuance: Three complementary perspectives and crossover effects. *European Journal of Information Systems*, 24(4), 364–373. <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.36>

- Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138–149.
<https://doi.org/10.1177/0092070300281013>
- Björkdahl, J. (2020). Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*, 62(4), 17–36.
<https://doi.org/10.1177/0008125620920349>
- Blanco-Callejo, M. (2019). Co-innovation at Mercadona: a radically different and unique innovation model in the retail sector. In *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)* (Vol. 13). www.jbrmr.com
- Board, E., Breuer, P., Francis, T., Henrich, J., Kelly, G., Kohli, S., Küpper, J., Magnin, C., Mcinerney, P., Wachinger, T., Gurewitsch, S., Johnson, C., Seitz, B., Johnson, R., Rivait, J., Production, E., Brown, E., Draper, R., Herbein, G., ... Staples, M. (2019). *Art Direction and Design Leff Communications Data Visualization*. 7, 4–22. [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our Insights/Perspectives on retail and consumer goods Number 7/Perspectives-on-Retail-and-Consumer-Goods_Issue-7.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Perspectives%20on%20retail%20and%20consumer%20goods%20Number%207/Perspectives-on-Retail-and-Consumer-Goods_Issue-7.ashx)
- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776–808.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113>
- Borremans, A. D., Zaychenko, I. M., & Iliashenko, O. Y. (2018). Digital economy. IT strategy of the company development. In I. Ilin & O. Kalinina (Eds.), *MATEC Web of Conferences* (Vol. 170, p. 01034). EDP Sciences.
<https://doi.org/10.1051/matecconf/201817001034>
- Bosch-Sijtsema, P., & Bosch, J. (2015). User Involvement throughout the Innovation Process in High-Tech Industries. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 793–807. <https://doi.org/10.1111/jpim.12233>
- Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R. (2013). Using the crowd as an innovation partner. *Harvard Business Review*, 91(4), 60—9, 140.
<http://europemc.org/abstract/MED/23593768>
- Brent, E., & Leedy, P. D. (1990). Practical Research: Planning and Design. In

- Teaching Sociology* (Vol. 18, Issue 2). <https://doi.org/10.2307/1318509>
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029>
- Bulmer, S., Elms, J., & Moore, S. (2018). Exploring the adoption of self-service checkouts and the associated social obligations of shopping practices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42(January), 107–116. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.016>
- Burke, R. R. (2002). Technology and the customer interface: What consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 411–432. <https://doi.org/10.1177/009207002236914>
- Burnard, P., Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Analysing and presenting qualitative data. *British Dental Journal*, 204(8), 429–432. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.2008.292>
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., Dicenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545–547. <https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547>
- Cebeci, U., Ertug, A., & Turkcan, H. (2020). Exploring the determinants of intention to use self-checkout systems in super market chain and its application. *Management Science Letters*, 10(5), 1027–1036. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.007>
- Cetto, A., Klier, J., & Klier, M. (2015). Why should i do it myself? Hedonic and utilitarian motivations of customers' intention to use self-service technologies. *23rd European Conference on Information Systems, ECIS 2015, 2015-May*, 0–16. <https://doi.org/10.18151/7217285>
- Chandon, P., Wansink, B., & Laurent, G. (2000). A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness. *Journal of Marketing*, 64(4), 65–81. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.65.18071>
- Cheung, J., Marshall, A., McCarty, D., Pencyla, R., & Short, S. (2017). *Realizing the future today - Digital Reinvention in consumer products*. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03861USEN&>

- Choi, S. (2018). What promotes smartphone-based mobile commerce? Mobile-specific and self-service characteristics. *Internet Research*, 28(1), 105–122. <https://doi.org/10.1108/IntR-10-2016-0287>
- Clever, J. (2020). *Retail Foods 2019*. [https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Retail Foods 2019_Madrid_Portugal_11-26-2019](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Retail%20Foods%202019_Madrid_Portugal_11-26-2019)
- Coffman, K. G., & Odlyzko, A. M. (2002). Chapter 2 - Growth of the Internet. In *Optical Fiber Telecommunications IV-B (Fourth Edition): Vol. IV*. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780123951731500025>
- Collier, J., & Kimes, S. (2013). Only If It Is Convenient Understanding How Convenience Influences Self-Service Technology Evaluation. *Journal of Service Research*, 16, 39–51. <https://doi.org/10.1177/1094670512458454>
- Collier, J., & Sherrell, D. (2010). Examining the influence of control and convenience in a self-service setting. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 490–509. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0179-4>
- Confederação Empresarial de Portugal. (2018). *Comércio - O Futuro do Setor em Portugal*. Nº118, 54. http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/01/IND_NEW_118_LR.pdf
- Continente abre loja sem caixas. (2021). Grande Consumo. <https://grandeconsumo.com/bastam-5-segundos-para-comprar-algo-nesta-nova-loja-continente/#.YPRSMBNKi3I>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Cova, B., & Pace, S. (2006). Brand community of convenience products: New forms of customer empowerment - The case “my Nutella The Community.” *European Journal of Marketing*, 40(9–10), 1087–1105. <https://doi.org/10.1108/03090560610681023>
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>

- Curran, J., & Meuter, M. (2005). Self-Service Technology Adoption: Comparing Three Technologies. *Journal of Services Marketing*, 19, 103–113.
<https://doi.org/10.1108/08876040510591411>
- Dabholkar, P. A. (1996). Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 29–51.
[https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00027-5](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00027-5)
- Dabholkar, P. A., & Bagozzi, R. P. (2002). An attitudinal model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 184–201.
<https://doi.org/10.1177/0092070302303001>
- Dabholkar, P. A., & Spaid, B. I. (2012). Service failure and recovery in using technology-based self-service: Effects on user attributions and satisfaction. *Service Industries Journal*, 32(9), 1415–1432.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2011.600518>
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3. <https://doi.org/10.1007/BF02893933>
- Daugherty, P. J., Bolumole, Y., & Grawe, S. J. (2019). The new age of customer impatience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(1), 4–32. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2018-0143>
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2020). *Global Powers of Retailing 2020*. 15–16.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/Report_GPR2020_5Feb.pdf
- Demoulin, N. T. M., & Djelassi, S. (2016). International Journal of Retail & Distribution Management An integrated model of self-service technology (SST) usage in a retail context Article information: “An integrated model

- of self-service technology (SST) usage in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(5), 540–559.
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2015-0122>
- Denzin, N. K. (1994). Evaluating qualitative research in the poststructural moment: The lessons james joyce teaches us. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 7(4), 295–308. <https://doi.org/10.1080/0951839940070401>
- Descartes, R. (1996). *Discurso do método*. Livraria Martins Fonte Editora Lda.
- Di Gangi, P. M., & Wasko, M. (2009). Steal my idea! Organizational adoption of user innovations from a user innovation community: A case study of Dell IdeaStorm. *Decision Support Systems*, 48(1), 303–312.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.04.004>
- Diebner, R., Silliman, E., Ungerman, K., & Vancauwenberghe, M. (2020). Adapting customer experience in the time of coronavirus. *McKinsey & Company*, April, 1–7. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/adapting-customer-experience-in-the-time-of-coronavirus>
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar Em Revista*, 24, 213–225. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>
- E. Collier, J., L. Sherrell, D., Babakus, E., & Blakeney Horky, A. (2014). Understanding the differences of public and private self-service technology. *Journal of Services Marketing*, 28(1), 60–70. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2012-0071>
- ECO. (2021). *Volume de negócios da Sonae MC sobe 9,6% para 5.153 milhões de euros em 2020 – ECO*. <https://eco.sapo.pt/2021/01/29/volume-de-negocios-da-sonae-mc-sobe-96-para-5-153-milhoes-de-euros-em-2020/>
- Ellickson, P. (2011). The Evolution of the Supermarket Industry: From A&P to Wal-Mart. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1814166>
- Ernst, E., Merola, R., & Samaan, D. (2019). Economics of Artificial Intelligence: Implications for the Future of Work. *IZA Journal of Labor Policy*, 9(1).
<https://doi.org/10.2478/izajolp-2019-0004>
- Essamri, A., McKechnie, S., & Winklhofer, H. (2019). Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective. *Journal of*

- Business Research*, 96(July), 366–375.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.015>
- Farhangmehr, M., Marques, S., & Silva, J. (2000). Consumer and retailer perceptions of hypermarkets and traditional retail stores in Portugal. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(4), 197–206. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(00\)00019-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00019-9)
- Fernandes, T., & Pedroso, R. (2017). The effect of self-checkout quality on customer satisfaction and repatronage in a retail context. *Service Business*, 11(1), 69–92. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0302-9>
- Flinders, D. J., & Eisner, E. W. (1994). Educational Criticism as a Form of Qualitative Inquiry. *Research in the Teaching of English*, 28(4), 341–357.
<http://www.jstor.org/stable/40171346>
- Gawankar, S. A., Gunasekaran, A., & Kamble, S. (2020). A study on investments in the big data-driven supply chain, performance measures and organisational performance in Indian retail 4.0 context. *International Journal of Production Research*, 58(5), 1574–1593.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1668070>
- Groenewald, T. (2004). A Phenomenological Research Design Illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(1), 42–55.
<https://doi.org/10.1177/160940690400300104>
- Grover, V., Chiang, R. H. L., Liang, T. P., & Zhang, D. (2018). Creating Strategic Business Value from Big Data Analytics: A Research Framework. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 388–423.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451951>
- Gupta, S., Leszkiewicz, A., Kumar, V., Bijmolt, T., & Potapov, D. (2020). Digital Analytics: Modeling for Insights and New Methods. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 26–43. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.003>
- Hackney, R., Grant, K., & Birtwistle, G. (2006). The UK grocery business: Towards a sustainable model for virtual markets. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34(4–5), 354–368.
<https://doi.org/10.1108/09590550610660279>

- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- Hajli, N., Shanmugam, M., Papagiannidis, S., Zahay, D., & Richard, M. O. (2017). Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, 70, 136–144. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.026>
- Hnisz, D., Abraham, B. J., Lee, T. I., Lau, A., Saint-André, V., Sigova, A. A., Hoke, H. A., & Young, R. A. (2013). Super-Enhancers in the Control of Cell Identity and Disease. *Cell*, 155(4), 934–947. <https://doi.org/10.1016/j.cell.2013.09.053>
- Hoong, V. (2013). The digital transformation of customer services - Our point of view. *Deloitte*, 1–24. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/technology/deloitte-nl-paper-digital-transformation-of-customer-services.pdf>
- Hox, J. J., & Boeijs, H. R. (2004). Data Collection, Primary vs. Secondary. In *Encyclopedia of Social Measurement* (pp. 593–599). <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00041-4>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- IBM Corporation. (2019). The coming AI revolution in retail and consumer products. *IBM Institute for Business Value*, 22. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ai-retail-consumer-products>
- Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-Creation. *California Management Review*, 55(3), 5–26. <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.5>
- Inman, J. J., & Nikolova, H. (2017). Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7–28. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.006>
- Islam, J., & Rahman, Z. (2017). The impact of online brand community

- characteristics on customer engagement: An application of Stimulus-Organism-Response paradigm. *Telematics and Informatics*, 34(4), 96–109.
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.01.004>
- Ives, B., Cossick, K., & Adams, D. (2019). Amazon Go: Disrupting retail? *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 9(1), 2–12.
<https://doi.org/10.1177/2043886918819092>
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Jong, J. P. J. De, & Bruijn, E. De. (2013). Innovation Lessons From 3-D Printing. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 43–52.
<http://sloanreview.mit.edu/files/2012/12/819a3bcb5e.pdf>
- Kallweit, K., Spreer, P., & Toporowski, W. (2014). Why do Customers Use Self-Service Information Technologies in Retail? The Mediating Effect of Perceived Service Quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 268–276.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.002>
- Kawulich, B. B. (2005). Participant observation as a data collection method. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 6(2). <https://doi.org/10.17169/fqs-6.2.466>
- Kim, H. Y., & Kim, Y. K. (2008). Shopping enjoyment and store shopping modes: The moderating influence of chronic time pressure. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 410–419.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.10.003>
- Kjellberg, H., Storbacka, K., Akaka, M., Chandler, J., Finch, J., Lindeman, S., Löbner, H., Mason, K., McColl-Kennedy, J., & Nenonen, S. (2012). Market futures/future markets: Research directions in the study of markets. *Marketing Theory*, 12(2), 219–223. <https://doi.org/10.1177/1470593112444382>
- Knox, S., & Burkard, A. W. (2009). Qualitative research interviews. *Psychotherapy Research*, 19(4–5), 566–575. <https://doi.org/10.1080/10503300802702105>
- Kozinets, R. V. (2015). Netnography. *The International Encyclopedia of Digital Communication and Society*, 1–8.
<https://doi.org/10.1002/9781118767771.wbiedcs067>

- Kushner, H. J., & Yin, G. G. (2003). *Stochastic Approximation and Recursive Algorithms and Applications*. Springer.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/b97441>
- Kwan, A., Schroeck, M., & Kawamura, J. (2020). How cocreation is helping accelerate product and service innovation. *Deloitte Insights*, 1–16.
<https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/focus/industry-4-0/cocreation-accelerating-product-innovation.html>
- Labs, C. (2021). *Continente Labs*. <https://labs.continente.pt/#/>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). Fundamentos de metodologia científica. In *Editora Atlas S. A.*
- Langer, R., & Beckman, S. C. (2005). Sensitive research topics: Netnography revisited. *Qualitative Market Research*, 8(2), 189–203.
<https://doi.org/10.1108/13522750510592454>
- Lee, S., & Heo, C. Y. (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 635–637.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.02.007>
- Leigh, T. W., Peters, C., & Shelton, J. (2006). The consumer quest for authenticity: The multiplicity of meanings within the MG subculture of consumption. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 481–493.
<https://doi.org/10.1177/0092070306288403>
- Li, E. Y. (2018). Amazon Go concept. *Journal of Business and Management*.
[https://doi.org/10.6347/JBM.201803_24\(1\).0004](https://doi.org/10.6347/JBM.201803_24(1).0004).
- Lin, J. S. C., & Hsieh, P. L. (2007). The influence of technology readiness on satisfaction and behavioral intentions toward self-service technologies. *Computers in Human Behavior*, 23(3), 1597–1615.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2005.07.006>
- Lisete S. Mónico , Valentim R. Alferes, Paulo A. Castro, P. M. P. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Ciaiq*, 3(Atas-Investigação Qualitativa em Ciências Sociais), 724–733.
<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447>

- Liu, J. (2018). Autonomous Retailing: A Frontier for Cyber-Physical-Human Systems. In *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*: Vol. 10760 LNCS (pp. 336–350). Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95246-8_20
- Mahmoud, A. B., Tehseen, S., & Fuxman, L. (2020). The Dark Side of Artificial Intelligence in Retail Innovation. *Retail Futures*, 165–180. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-663-620201019>
- Mahr, D., Lievens, A., & Blazevic, V. (2014). The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 599–615. <https://doi.org/10.1111/jpim.12116>
- Majid, M. A. A., Othman, M., Mohamad, S. F., Lim, S. A. H., & Yusof, A. (2017). Piloting for Interviews in Qualitative Research: Operationalization and Lessons Learnt. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2916>
- Marchet, G., Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., & Tappia, E. (2018). Business logistics models in omni-channel: a classification framework and empirical analysis. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 48(4), 439–464. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0273>
- Marmorstein, H., Rossomme, J., & Sarel, D. (2003). Unleashing the Power of Yield Management in the Internet Era: Opportunities and Challenges. *California Management Review*, 45(3), 147–167. <https://doi.org/10.2307/41166180>
- Marques, S. H., Trindade, G., & Santos, M. (2016). The importance of atmospherics in the choice of hypermarkets and supermarkets. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 26(1), 17–34. <https://doi.org/10.1080/09593969.2015.1042495>
- Marzocchi, G. L., & Zammit, A. (2006). Self-scanning technologies in retail: Determinants of adoption. *Service Industries Journal*, 26(6), 651–669. <https://doi.org/10.1080/02642060600850790>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Content Analysis: Theoretical Background and*

- Procedures*. 365–380. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6_13
- McKinsey. (2020). The recovery will be digital. *McKinsey Global Publishing*, August, 172. [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business Functions/McKinsey Digital/Our Insights/How six companies are using technology and data to transform themselves/The-next-normal-the-recovery-will-be-digital.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/How%20six%20companies%20are%20using%20technology%20and%20data%20to%20transform%20themselves/The-next-normal-the-recovery-will-be-digital.pdf)
- Mekruksavanich, S. (2020). Supermarket Shopping System using RFID as the IoT Application. *2020 Joint International Conference on Digital Arts, Media and Technology with ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunications Engineering (ECTI DAMT & NCON)*, 83–86.
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328–344. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3>
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J. (2000). Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50–64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.3.50.18024>
- Moravcikova, D., & Kliestikova, J. (2017). Brand Building with Using Phygital Marketing Communication. *Journal of Economics, Business and Management*, 5(3), 148–153. <https://doi.org/10.18178/joebm.2017.5.3.503>
- Mukherjee, K., & Banerjee, N. (2019). Social networking sites and customers' attitude towards advertisements. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(4), 477–491. <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2018-0081>
- MuleSoft. (2018). *Consumer Connectivity Insights 2018 survey*. 1–33. <https://www.mulesoft.com/lp/reports/connectivity-insights-consumer-experience>
- Muniz Jr., A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432. <https://doi.org/10.1086/319618>
- Murugesan, S. (2009). Handbook of research on web 2.0, 3.0, and X.0: Technologies, business, and social applications. In *Handbook of Research on Web 2.0, 3.0, and X.0: Technologies, Business, and Social Applications* (Vol. 1).

- IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-384-5>
- Narteh, B. (2015). Perceived service quality and satisfaction of self-service technology. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(4), 361–380. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2012-0113>
- Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39(July), 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010>
- Oghazi, P., Mostaghel, R., Hultman, M., & Parida, V. (2012). Antecedents of Technology-Based Self-Service Acceptance: A Proposed Model. *Services Marketing Quarterly*, 33, 195–210. <https://doi.org/10.1080/15332969.2012.689937>
- Oliver, R. L., & Sharpe, J. W. E. (1997). A Behavioral Perspective on the Consumer Second Edition Richard L Oliver. *McGraw-Hill, New York*.
- Özdemir, V., & Hekim, N. (2018). Birth of Industry 5.0: Making Sense of Big Data with Artificial Intelligence, “the Internet of Things” and Next-Generation Technology Policy. *OMICS A Journal of Integrative Biology*, 22(1), 65–76. <https://doi.org/10.1089/omi.2017.0194>
- Pantano, E., & Naccarato, G. (2010). Entertainment in retailing: The influences of advanced technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(3), 200–204. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.03.010>
- Pantano, E., & Priporas, C. V. (2016). The effect of mobile retailing on consumers’ purchasing experiences: A dynamic perspective. *Computers in Human Behavior*, 61, 548–555. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.071>
- Pantano, E., Priporas, C. V., & Dennis, C. (2018). A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(3), 264–282. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0080>
- Pestana Barros, C., & Alves, C. A. (2003). Hypermarket retail store efficiency in Portugal. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(11), 549–560. <https://doi.org/10.1108/09590550310503285>

- Peters, K., & Halcomb, E. (2015). Interviews in qualitative research. *Nurse Researcher*, 22(4), 6–7. <https://doi.org/10.7748/nr.22.4.6.s2>
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2018). Exploring omnichannel retailing: Common expectations and diverse realities. *Exploring Omnichannel Retailing: Common Expectations and Diverse Realities*, 1–288. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1>
- Plé, L. (2016). Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation. *Journal of Services Marketing*, 30, 152–164. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0065>
- Pongsakornrunsilp, S., & Schroeder, J. E. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 11(3), 303–324. <https://doi.org/10.1177/1470593111408178>
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P., & Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15–30. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003>
- Punita Duhan, A. S. (2015). *M-Commerce: Experiencing the Phygital Retail - Google Libros*. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=Qu-yDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA163&dq=consumers+liked+the+amazon+go+&ots=Myp9TnYyz1&sig=F21PD6z-uZCmz8k2amerhm-G640#v=onepage&q&f=false>
- Ramadan, Z. B., Farah, M. F., & Daouk, S. (2019). The effect of e-retailers' innovations on shoppers' impulsiveness and addiction in web-based communities: The case of Amazon's Prime Now. *International Journal of Web Based Communities*, 15(4), 327–343. <https://doi.org/10.1504/IJWBC.2019.103181>
- Ransbotham, S., & Kane, G. C. (2011). Membership turnover and collaboration success in online communities: Explaining rises and falls from grace in Wikipedia. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 35(3), 613–627. <https://doi.org/10.2307/23042799>
- Reigadinha, T., Godinho, P., & Dias, J. (2017). Portuguese food retailers – Exploring

- three classic theories of retail location. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34(September 2016), 102–116.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.015>
- Roblek, V., Meško, M., & Krapež, A. (2016). A Complex View of Industry 4.0. *SAGE Open*, 6(2), 215824401665398. <https://doi.org/10.1177/2158244016653987>
- Roy, S. K., Balaji, M. S., Quazi, A., & Quaddus, M. (2018). Predictors of customer acceptance of and resistance to smart technologies in the retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42(November 2017), 147–160.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.02.005>
- Roy, S. K., Balaji, M. S., Sadeque, S., Nguyen, B., & Melewar, T. C. (2017). Constituents and consequences of smart customer experience in retailing. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 257–270.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.022>
- Sanders, N. R. (2016). How to use big data to drive your supply chain. *California Management Review*, 58(3), 26–48.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.3.26>
- Sarel, D., & Marmorstein, H. (2003). Marketing online banking services: The voice of the customer. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(2), 106–118.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4770111>
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4–17. <https://doi.org/10.1002/dir.20046>
- Schau, H., Arnould, E., Arnould, J., & Muñoz Albert, J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing American Marketing Association ISSN*, 73, 30–51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30>
- Schreiner, T., Rese, A., & Baier, D. (2019). Multichannel personalization: Identifying consumer preferences for product recommendations in advertisements across different media channels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48(June 2018), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.02.010>
- Sechrest, L., & Sidani, S. (1995). Quantitative and qualitative methods: Is There an Alternative? *Evaluation and Program Planning*, 18(1), 77–87.

- [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(94\)00051-X](https://doi.org/10.1016/0149-7189(94)00051-X)
- Shahid Iqbal, M., Ul Hassan, M., & Habibah, U. (2018). Impact of self-service technology (SST) service quality on customer loyalty and behavioral intention: The mediating role of customer satisfaction. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1423770>
- Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, 50(February 2019), 325–336. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001>
- Shin, D. H. (2012). Cross-analysis of usability and aesthetic in smart devices: What influences users' preferences? *Cross Cultural Management*, 19(4), 563–587. <https://doi.org/10.1108/13527601211270020>
- Shukla, P. S., & Nigam, P. V. (2018). E-Shopping using Mobile Apps and the Emerging Consumer in the Digital Age of Retail Hyper personalization: An Insight. *Pacific Business Review International*, 10(10), 131–139. http://yourstory.com/2016/03/indian-e_commerce-
- Simon, J. P. (2020). The global internet market(s): a reconstruction of the views of the industry. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 22(2), 109–133. <https://doi.org/10.1108/DPRG-10-2019-0092>
- Söderlund, M., & Julander, C. R. (2009). Physical attractiveness of the service worker in the moment of truth and its effects on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.11.008>
- Sonae. (2019). *Building Together*. https://www.sonae.pt/fotos/dados_fin/r_c_2019_eng_18362599865ed52481a15ba.pdf
- Sonae. (2020). *Sonae prossegue crescimento no 3º trimestre do ano com aumento de 6% das vendas e reforço da rentabilidade operacional*. <https://www.sonae.pt/pt/media/press-releases/sonae-prossegue-crescimento-no-3-trimestre-do-ano-com-aumento-de-6-das-vendas-e-reforco-da-rentabilidade-operacional/>

- Sonae. (2021). *Sonae reforça vendas, rentabilidade e internacionalização - Press Releases - Media*. <https://www.sonae.pt/pt/media/press-releases/sonae-reforca-vendas-rentabilidade-e-internacionalizacao/>
- SONAE. (2020). *Improving Life - Sonae*. <https://sonae.pt/pt/>
- Sonae MC. (2020). *Continente lidera recordação de marca pelo 6º ano consecutivo - SonaeMC*. <https://sonaemc.com/noticias/continente-lidera-recordacao-de-marca-pelo-6o-ano-consecutivo/>
- SONAE MC. (2021). *Sonae MC | Líder do retalho alimentar em Portugal*. <https://sonaemc.com/>
- Song, J., Kim, J., Jones, D. R., Baker, J., & Chin, W. W. (2014). Application discoverability and user satisfaction in mobile application stores: An environmental psychology perspective. *Decision Support Systems*, 59(1), 37–51. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2013.10.004>
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In *The Sage handbook of qualitative research, 3rd ed.* (pp. 443–466). Sage Publications Ltd.
- Stankevich, A. (2017). Explaining the Consumer Decision-Making Process: Critical Literature Review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 2(6), 7–14. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.26.3001>
- Stanton, J. L. (2018). A brief history of food retail. *British Food Journal*, 120(1), 172–180. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2017-0033>
- Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., & Kozlenkova, I. V. (2019). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 369–393. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0621-6>
- Summerfeldt, L. J., & Antony, M. M. (2002). Structured and semistructured diagnostic interviews. In *Handbook of assessment and treatment planning for psychological disorders*. (pp. 3–37). The Guilford Press.
- Swoboda, B., Pennemann, K., & Taube, M. (2009). European Retail. In *European Retail Research* (Vol. 23, Issue 1). <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05313-0>
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (1984). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource - Steven J. Taylor, Robert Bogdan, Marjorie*

- DeVault - Google Livros. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=pONoCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Introduction+to+Qualitative+Research+Methods:+A+Guidebook+and+Resource&ots=Qitjgy4E1U&sig=zE_apiWp3Rken_CoYsG1hKsFhI#v=onepage&q=Introduction to Qualitative Research Methods](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=pONoCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Introduction+to+Qualitative+Research+Methods:+A+Guidebook+and+Resource&ots=Qitjgy4E1U&sig=zE_apiWp3Rken_CoYsG1hKsFhI#v=onepage&q=Introduction+to+Qualitative+Research+Methods)
- Uchida, Y., Ito, E., Ono, T., & Hirai, C. (2019). *Progress of Global Collaborative Creation and Social Innovation NEXPERIENCE Methodology for Creating New Solutions and Businesses*. 70(4), 419–423.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- von Briel, F. (2018). The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 132(August 2016), 217–229.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.02.004>
- von Hippel, E. (2007). Horizontal innovation networks - By and for users. *Industrial and Corporate Change*, 16(2), 293–315. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm005>
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Amirkhanpour, M. (2017). B2C smart retailing: A consumer-focused value-based analysis of interactions and synergies. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 271–282.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.064>
- Walker, R. H., & Johnson, L. W. (2006). Why consumers use and do not use technology-enabled services. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 125–135.
<https://doi.org/10.1108/08876040610657057>
- Wankhede, K., Wukkadada, B., & Nadar, V. (2018). Just Walk-Out Technology and its Challenges: A Case of Amazon Go. *Proceedings of the International Conference on Inventive Research in Computing Applications, ICIRCA 2018, Icirca*, 254–257. <https://doi.org/10.1109/ICIRCA.2018.8597403>
- Wasinger, R. (2006). *Multimodal Interaction with Mobile Devices: Fusing a Broad Spectrum of Modality Combinations*. November.
<https://repository.vlerick.com/bitstream/handle/20.500.12127/1865/Weijt>

- ers_B_WP_CustomersUsageofSelfServiceTechnologyinRetailSetting.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Webb, A. (2018). 2018 Emerging Tech Trends. *Future Today Institute*, 1–248.
<https://futuretodayinstitute.com/2018-tech-trends-annual-report/>
- Weber, F. D., & Schütte, R. (2019). State-of-the-art and adoption of artificial intelligence in retailing. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(3), 264–279. <https://doi.org/10.1108/DPRG-09-2018-0050>
- Wei, W., Torres, E. N., & Hua, N. (2017). The power of self-service technologies in creating transcendent service experiences: The paradox of extrinsic attributes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1599–1618. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2016-0029>
- Weijters, B., Schillewaert, N., Rangarajan, D., & Falk, T. (2005). *Customers'usage of self service technology in retail setting*.
- Wieland, H., Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2016). Extending actor participation in value creation: an institutional view. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3–4), 210–226.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1095225>
- Willems, K., Smolders, A., Brengman, M., Luyten, K., & Schöning, J. (2017). The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 228–242. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.066>
- Yin, R. K. (1994). Design and methods. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 89, 24–28.
<https://doi.org/10.1111/j.1600-0447.1994.tb05843.x>
- Yip, G. (2003). Global Strategy in the Internet Era. *Business Strategy Review*, 11, 1–14. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00152>

ANEXOS

GUIÃO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

INFORMAÇÕES PESSOAIS

Nome:

Sexo:

Função Atual:

INTRODUÇÃO DE SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS NO RETALHO ALIMENTAR

1. Naquilo que é a sua visão e à luz do trabalho desenvolvido na Sonae MC, o que é a Transformação Digital?

ATRATIVIDADE DE SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS NO RETALHO ALIMENTAR

2. A Sonae MC está preparada para abraçar os desafios da Transformação Digital? Será que a Sonae MC tem as ferramentas necessárias para trazer consumidores e dar alguma literacia digital, e ajudá-los a fazerem parte desta transformação digital?"
3. Nesta nova realidade COVID-19 considera que veio, de algum modo, potencializar ou antecipar os desafios da Transformação Digital? Ou foi um ajuste efémero?

PRINCIPAIS TENDÊNCIAS E SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS NO RETALHO ALIMENTAR

4. Como vai ser a experiência do cliente no Futuro? E no limite, quais as tendências do retalho alimentar?

EXPERIMENTAÇÃO E CO CRIAÇÃO

5. O Continente é uma marca centrada no cliente. Acredita que ao trazermos o cliente para o momento da experimentação e antecipar a recolha de feedback conseguimos ter melhores produtos?
6. Qual a sua opinião sobre o Continente Labs? Onde pode acrescentar valor para o cliente Continente?
7. Acha que o público português está preparado para criar esta dinâmica de beta testing no retalho?

Anexo 1 – Proposta de Guião da 1ª Entrevista Exploratória

GUIÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

INFORMAÇÕES PESSOAIS

Nome:

Sexo:

Função Atual:

AMBIENTE FÍSICO - LOJA DISRUPTIVA

1. Como surgiu a marca Continente Labs? Foi uma necessidade identificada no mercado?
2. Na sua visão, qual é o grande propósito do Continente Labs?
3. Acha que os consumidores estão preparados para este novo conceito de compra?
4. Consegue identificar o impacto desta loja disruptiva no setor do retalho alimentar?
5. Quais os benefícios que os clientes podem ter numa experiência de compra altamente tecnológica como o Continente Labs? Onde pode acrescentar valor para o cliente?
6. Quais as principais tecnologias que a loja Continente Labs integra?

AMBIENTE DIGITAL – COMUNIDADE ONLINE

7. Relativamente a Comunidade do Continente Labs, está a ter a projeção esperada?
8. Acredita que ao trazermos o cliente para o momento da experimentação e antecipar a recolha de feedback é possível obter melhores produtos/serviços? Já aconteceu?
9. Considera que público português está preparado para participar nesta dinâmica de cocriação de valor no retalho?
10. Sente que os clientes valorizam conhecer, participar e contribuir nos projetos integrados na Comunidade Labs?

Anexo 2 – Proposta de Guião da Entrevista Semiestruturada

ANALISAR O PROCESSO DE COMPRA EM LOJA DISRUPTIVA	
Pedido de ajuda durante o processo de compra	Qual foi o Problema? (Em caso de "Sim")
☐ Sim ☐ Não	
Cliente demonstra confiança/facilidade de uso da Tec.	Qual foi o Problema? (Em caso de insegurança/ falta de segurança)
☐ Sim ☐ Não ☐ Médio	
Cliente demonstra controlo no processo	Qual foi o Problema? (Em caso de falta de controlo)
☐ Seguro ☐ Inseguro ☐ Médio	
Cliente interage com os elementos tecnológicos da loja	Qual os elementos usados? (Em caso de "Sim")
☐ Sim ☐ Não	
Aparenta gostar da experiência	Qual foi o Problema? (Em caso de "Não")
☐ Sim ☐ Não	
Tempo médio da experiência de compra:	
Outros detalhes observados:	

Anexo 3 – Proposta de Guião da Observação Participante

GUIÃO DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS

INFORMAÇÕES PESSOAIS

Nome:

Sexo:

Função Atual:

1. É a primeira vez que visita a loja Continente Labs?
2. Como descreve a sua experiência de consumo na loja Continente Labs? Fatores positivos e fatores negativos?

ECONOMIA DE TEMPO E FACILIDADE DE USO

3. Acha que ao utilizar os serviços do Continente Labs torna-se mais fácil fazer compras de supermercado? E mais rápido?

CONFIABILIDADE E CONTROLO NO PROCESSO

4. Sentiu alguma dificuldade na experiência de compra? Precisou de pedir ajuda para entrar na loja? ou teve problemas com a app?

PRAZER

5. Acabou por comprar mais produtos do que aqueles que idealizava comprar?

PROCURA DE NOVIDADE INERENTE

6. Acha que a dinâmica de compra do Continente Labs reflete a experiência de supermercado do futuro?

INFORMAÇÃO INTERLIGADA

7. Tem conhecimento da plataforma online Comunidade Labs?

INTERATIVIDADE

8. Se sim, costuma participar nos desafios da Comunidade Labs?
9. Considera importante as marcas construírem novas soluções com base no feedback dos clientes?

Anexo 4 – Proposta de Guião das Entrevistas Exploratórias

GUIÃO NETNOGRAFIA

(data a definir)

Participação do consumidor em processos de cocriação	
Nº de utilizadores (Totais)	
Nº visualização da página	
Duração média de sessão	
Página mais visitada	
Taxa de rejeição	
Nº de membros participantes em desafios	
Nº Dailyengaged Users	
Nº de interações dos membros (comentários, likes)	
Comentários com partilha de feedback	
Comentários com sugestões	
Comentários com ideias	
Comentários com opiniões	
Dados demográficos	
Outros detalhes observados:	

Anexo 5 – Proposta de Guião da Netnografia

Cliente A	▪ Saudáveis Exigentes e Urbanos Sofisticados; ▪ Clientes <i>Loyal Large</i> e <i>Loyal Medium</i>; ▪ <i>High</i> e Medium Share of Wallet; ▪ Clientes que usaram mais do que uma vez a aplicação do Cartão Continente nos últimos 3 meses; ▪ Idades compreendidas entre os 30 e os 45 anos; ▪ Cesta com artigos de Gama Bio & Saudável, Prozis, Frutas e Legumes;
Cliente B	▪ Saudáveis Exigentes e Urbanos Sofisticados; ▪ Clientes <i>Loyal Large</i> e <i>Loyal Medium</i>; ▪ <i>High</i> e Medium Share of Wallet; ▪ Clientes que usaram mais do que uma vez a aplicação do Cartão Continente nos últimos 3 meses; ▪ Idades compreendidas entre os 20 e os 35 anos;
Cliente C	▪ Clientes <i>Early Adopters/Trendsetters</i>;
Cliente D	▪ Clientes Sofisticado, mas c/ (potencial) barreira adoção da tecnológica; ▪ Clientes <i>Loyal Large</i> e <i>Loyal Medium</i>; ▪ <i>High</i> e Medium Share of Wallet; ▪ Clientes que não usam / não usam frequentemente aplicação do Cartão Continente; ▪ Idades compreendidas entre os 35 e os 50 anos;

Anexo 6 – Segmentação de Clientes Continente Labs

		Timeline
Ações de Comunicação Interna	a) Comunicar aos Colaboradores Sonae MC: Enviar email da Comunidade Labs aos colaboradores da Sonae a explicar a nossa plataforma;	4º T 2020
	b) Definir dinâmicas de Engagement: Enviar emails à Comunidade Labs sobre dinâmicas que estão “on going” na plataforma – Promover os projetos, mostrar o que fazemos. Exemplo: Novos produtos Food Lab; Novo desafio Continente Siga (versão beta); - Ação Continua	4º T 2020
Ações de Comunicação Externa	c) Plataformas Digitais Sonae MC: Usar as plataformas digitais da empresa para publicitar a Comunidade Labs, nomeadamente, Linkedin Sonae MC, Twitter Sonae MC, Better Business, Revista NOS / Continente Magazine;	4º T 2020
	d) Redes Sociais Comunidade Labs: Publicar nas Redes Sociais do Continente Labs conteúdo de projetos que estão na plataforma – Promover os projetos, mostrar o que fazemos. Exemplo: Continente Siga, Cartão Continente, Food Lab, Continente Pay; (Ação Continua)	4º T 2020
	e) Contactar as Universidades: Aproveitar a mudança de semestre dos universitários e começar a publicitar a Comunidade Labs as universidades. E a partir deste contacto avaliar se faz sentido promover um programa de embaixadores da marca;	Final do 4º T 2020 Início 1º T 2021
	f) Envio de uma Newsletter exclusiva para os clientes alvo segmentados;	1º T 2021
	g) Integrar banner que remeta para a Comunidade Labs em aplicações como CNT Online, CNT Siga, Cartão CNT;	1º T 2021

Anexo 7 – Proposta de Plano de Ações de Comunicação Interna e Externa para a marca Continente Labs



CONTINENTE LABS | NOVO DESAFIO

CONTINENTE SIGA

OLÁ, A TODOS!

O **Continente SIGA** está a preparar um **novo desafio** para submeter na **Comunidade Labs**.

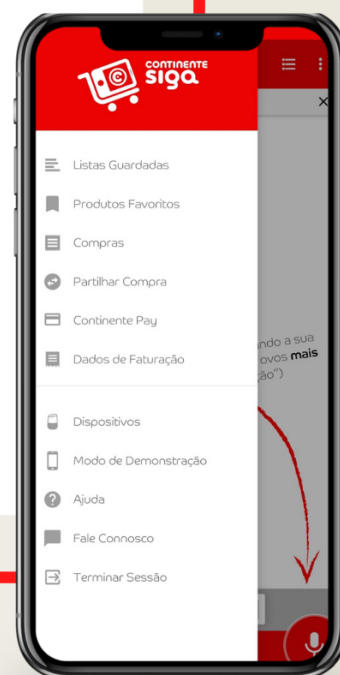
Trata-se de uma app beta disponível na Play e Apple store que integra novas funcionalidade na app Continente SIGA e **precisamos da tua ajuda para testar e avaliar esta solução**.

Desta forma, gostávamos de contar contigo para participar neste piloto. Para isso, precisamos que se ainda não tiveres registado, **que te inscrevas no website do [Continente Labs](#) até ao dia 1/12**.

O processo de inscrição é muito simples, basta colocares o teu número de telemóvel e ficas logo a fazer parte de uma Comunidade de críticos visionários.

Agradecemos, desde já, a tua participação neste novo desafio do Continente Siga na Comunidade Labs!

A EQUIPA CONTINENTE LABS



Anexo 8 – Proposta de newsletter sobre novo desafio na Comunidade Labs (dinâmica de engagement)



CONTINENTE LABS | NOVO DESAFIO

CONTINENTE SIGA

OLÁ, A TODOS! O Continente Siga está a preparar um novo desafio para a Comunidade Labs.

Trata-se do Programa Beta da app e que está já disponível para te poderes inscrever na Google Play Store (desculpem, só Android para já 😊)! Inscreve-te já!

SABER MAIS →

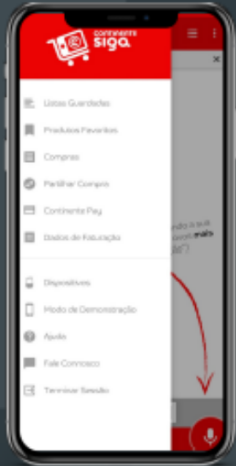


Como Beta Tester, irás ter acesso a funcionalidades novas do Continente Siga para as experimentares antes do seu lançamento oficial. Contamos contigo para as testares, avaliares e partilhares o teu feedback.

Para isso, basta que te inscrevas no website do Continente Labs, que é onde vai decorrer a discussão sobre as novas funcionalidades que o Siga vai disponibilizar nos próximos meses.

O processo de inscrição é muito simples: basta colocares o teu número de telemóvel e ficas logo a fazer parte de uma Comunidade de críticos visionários. Agradecemos desde já a tua participação!"

ENTRAR NA COMUNIDADE →



Anexo 9– Proposta de newsletter de novo desafio na Comunidade *Labs* (dinâmica de engagement)

©labs:

Food Lab

Massas de Legumes

Gostava de adicionar legumes à sua dieta e dos seus filhos, de uma forma mais divertida e saborosa? As Massas de Legumes Contínente Equilíbrio são a solução que procura.

Esta alternativa às massas tradicionais é uma excelente fonte de fibra e proteína. Os compostos da massa são de origem italiana e o processo segue o método artesanal lenta lavorazione, que é a forma tradicional de produzir a massa italiana.

Nós no Contínente Food Lab, já experimentamos e adoramos, mas queremos saber a sua opinião. Salve as As Massas de Legumes Contínente!



ENTRAR NA COMUNIDADE

Anexo 10 – Proposta de newsletter de novo produto na Comunidade *Labs* (dinâmica de engagement)

©labs:

Food Lab

Mel Vegan Bee Approved

Do que está à espera para provar o Mel Vegan Bee Approved? A alternativa Vegan ao mel.

Adequado para quem procura diminuir o consumo de açúcar tradicional e para os conscientes do impacto ambiental do uso de produtos derivados de animais. Assim, o Mel Vegan Bee Approved apresenta-se como alternativa ao mel tradicional, de origem animal.

Este mel é produzido com produtos que respeitam o meio ambiente e os seus intervenientes, como o arroz integral biológico, e não contém glúten.

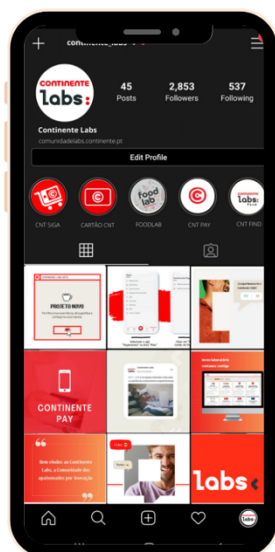
Sabe a mel, tem a mesma textura que o mel, mas é vegan. Experimente, a natureza agradece.



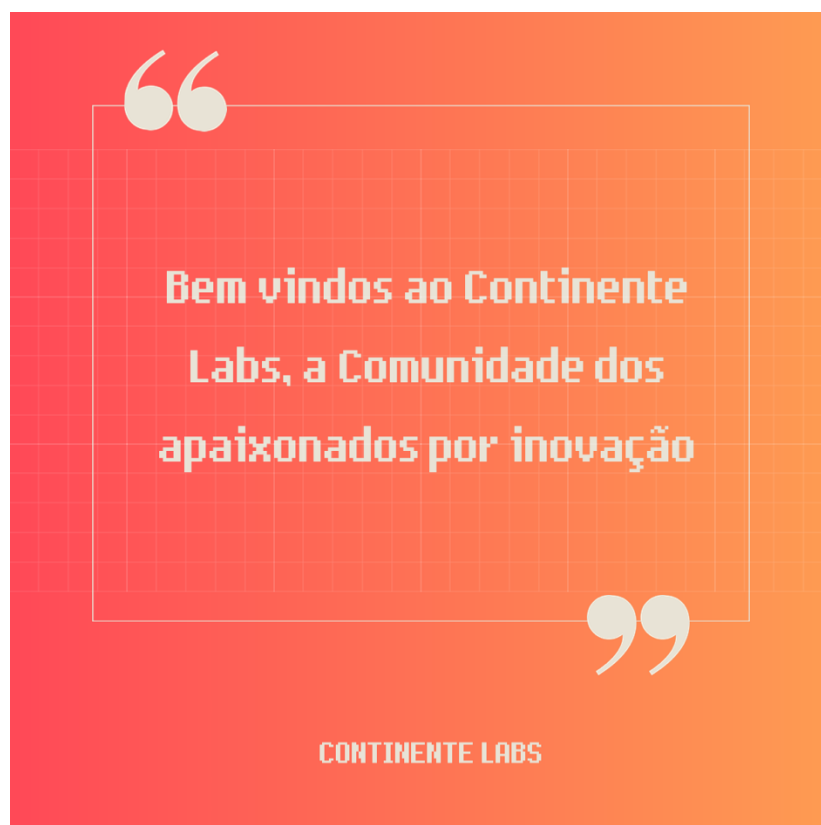
ENTRAR NA COMUNIDADE

Anexo 11 – Proposta de newsletter de novo produto na Comunidade *Labs* (dinâmica de engagement)

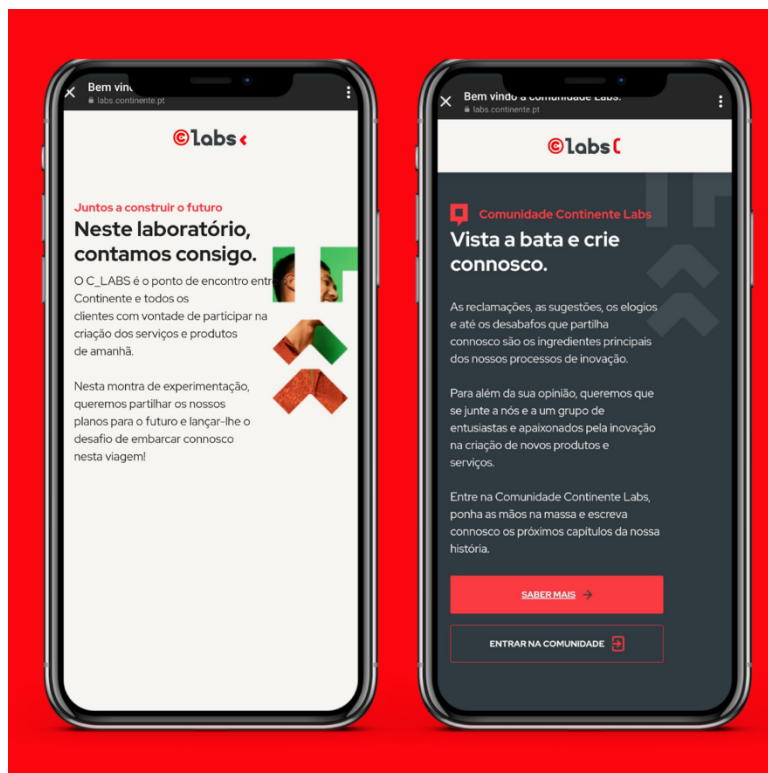
LAYOUT GERAL



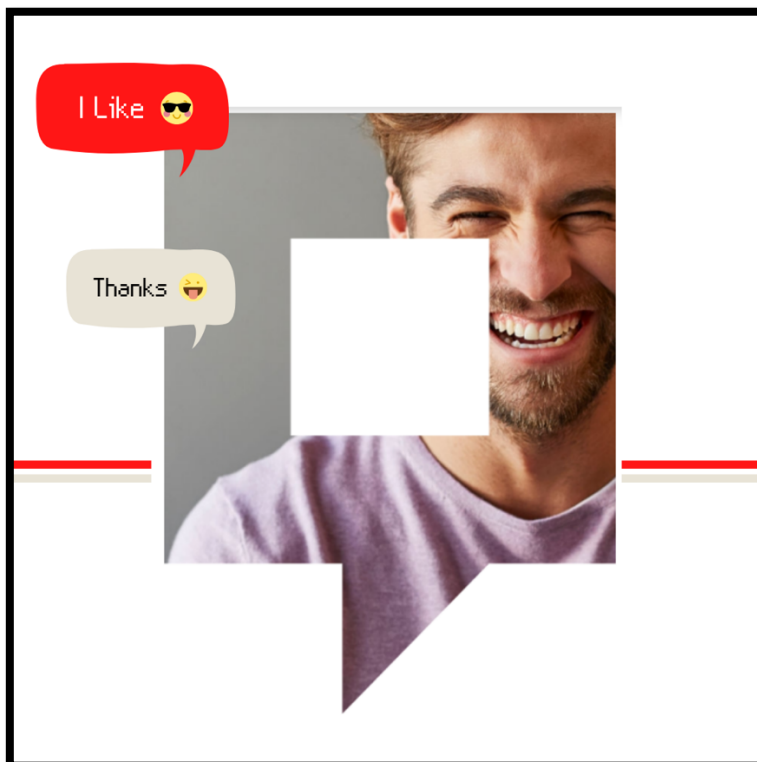
Anexo 12 – Proposta de Conteúdos e Design de Redes Sociais do Continente *Labs*



Anexo 13 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente *Labs*



Anexo 14 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente Labs



Anexo 15 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente Labs



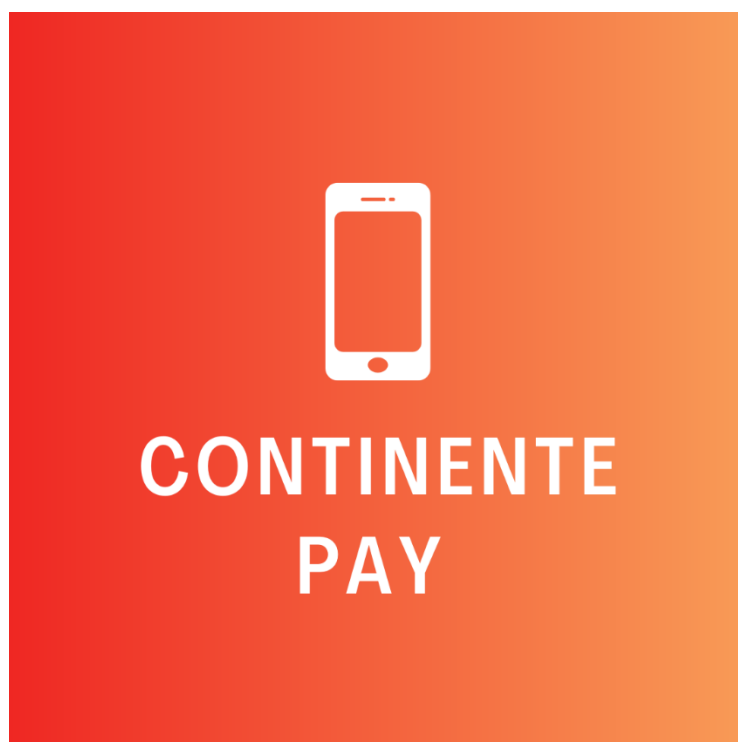
Anexo 16 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente *Labs*



Anexo 17 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente *Labs*



Anexo 18 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente *Labs*



Anexo 19 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente *Labs*



Anexo 20 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente *Labs*



Anexo 21 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente *Labs*



Anexo 22 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente *Labs*



Anexo 23– Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente *Labs*

CONHEÇA OS NOVOS PRODUTOS
COM SELO **CONTINENTE FOOD LAB**



Anexo 24 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente Labs

ALGUMA VEZ OUVIU FALAR DAS BARRAS
CRUAS CONTINENTE EQUILÍBRIO?



Anexo 25 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente Labs

A social media post with a background that transitions from orange at the top to red at the bottom, overlaid with a white grid pattern. The text "#SIGA" is written in large, white, bold, sans-serif capital letters.

#SIGA

Anexo 26 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente *Labs*

“

O Continente Siga ajuda-te em todas as fases da tua compra desde a construção da lista em casa, até ao registo das compras e pagamento em loja de forma simples, rápida e personalizada!

CONTINENTE LABS

Anexo 27 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente *Labs*



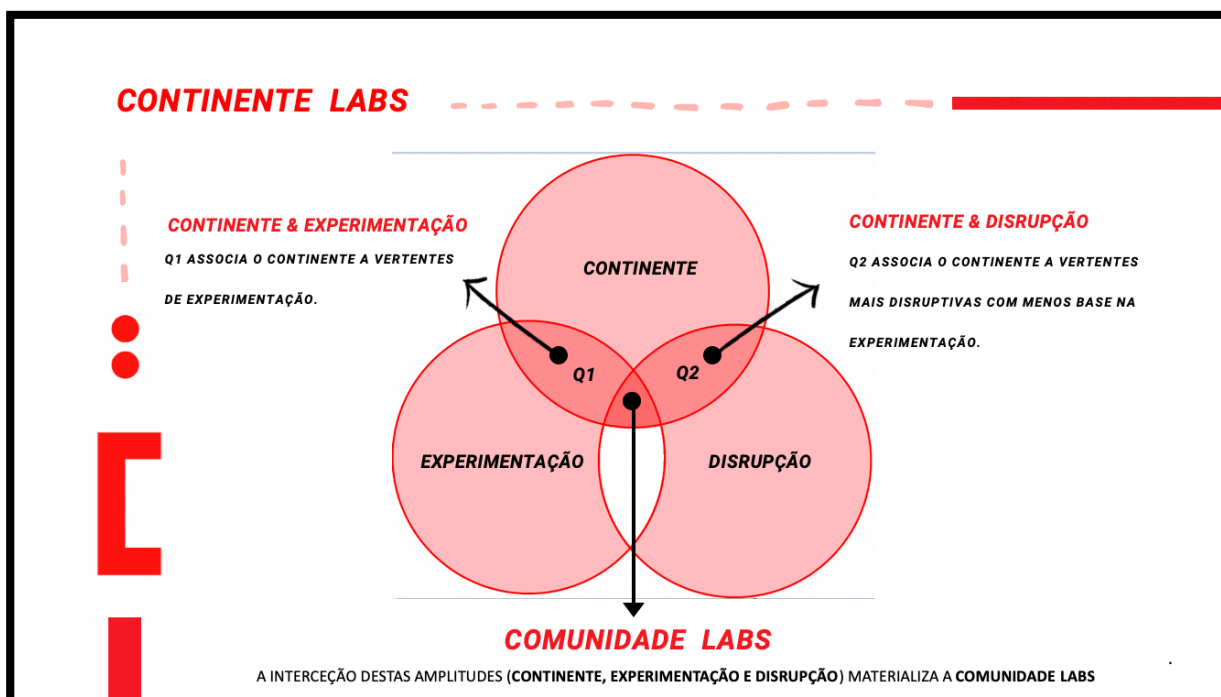
Anexo 28 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente *Labs*



Anexo 29 – Proposta de *post* para as Redes Sociais do Continente *Labs*



Anexo 30 – Apresentação da marca Continente Labs as universidades



Anexo 31 – Apresentação da marca Continente Labs as universidades



O FUTURO PRECISA DE SI!



O seu contributo dita o nosso rumo. **Hoje.**



Foi selecionado para fazer parte de um **grupo exclusivo** de entusiastas e **apaixonados por inovação!**

SEJA O PROTAGONISTA NA PRÓXIMA INOVAÇÃO DO CONTINENTE LABS

PARTILHE AS SUAS **IDEIAS**

TENHA ACESSO A **NOVIDADES EXCLUSIVAS**

ENTRE NO **PROCESSO DE EXPERIMENTAÇÃO**

DEBATA **TEMAS**

App nutricionista que faz **compras comigo!**

Batatas fritas sem calorias?
Yes, please

Isto é um espaço onde construímos soluções para si, **consigo!**

**É A TUA CARA.
ACEITAS O DESAFIO?**

ENTRAR NA COMUNIDADE



www.labs.continente.pt

SONAE

©Copyright 2021 Modelo Continente Hipermercados, S.A. Todos os direitos reservados

Anexo 32 – Newsletter exclusiva do Continente *Labs* (segmentação de clientes)



IT'S A MATCH !!

Você e o **Continente** tem muito em comum.

You

+

c1abs

Foi selecionado para fazer parte de um **grupo exclusivo** de entusiastas e **apaixonados por inovação!**

SEJA O PROTAGONISTA NA PRÓXIMA INOVAÇÃO DO CONTINENTE LABS

PARTILHE AS SUAS IDEIAS

TENHA ACESSO A NOVIDADES EXCLUSIVAS

ENTRE NO PROCESSO DE EXPERIMENTAÇÃO

DEBATA TEMAS

App nutricionista que faz **compras** comigo!

Batatas fritas sem calorias? **Yes, please**

Isto é um espaço onde construímos soluções para si, **consigo!**

É A TUA CARA. ACEITAS O DESAFIO?

ENTRAR NA COMUNIDADE



www.labs.continente.pt

SONAE

©Copyright 2021 Modelo Continente Hipermercados, S.A. Todos os direitos reservados.

Anexo 33 – Newsletter exclusiva do Continente *Labs* (segmentação de clientes)



Recuperação de Cupões/Talões

Comunidade

ASAPP
+ Útil, + Cómodo, + Flexível

ELEVATOR PITCH

Poupe ainda mais ao utilizar os seus cupões nas compras em [continente.pt](#) e na App Continente! Nas suas compras online, pode usar todos os cupões emitidos nas lojas físicas, cupões da Continente Magazine, cupões do seu Cartão Continente, códigos de desconto exclusivos da loja online e ainda cupões de desconto de outras marcas que sejam válidos nas lojas Continente.



PROPOSTA DE VALOR

Para saber que cupões tem disponíveis, entre na sua conta em [continente.pt](#) ou na App Continente. Confirme que tem o seu Cartão Continente associado à conta online. Em [continente.pt](#), vá à lista dos cupões assim que entre na conta. Caso a queira revê-los, expanda o carrinho à direita e clique em **Cupões Disponíveis**.

Estes cupões estarão visíveis no checkout para que os possa selecionar facilmente. Na App Continente, acceda à área pessoal, opção **Cartão** e cupões. Será redirecionado para a App Cartão Continente. Consulte todos os cupões disponíveis na área **Cupões**.

Aqui constam todos os cupões associados ao seu Cartão Continente, incluindo os da Continente Magazine, caso tenha adquirido a revista desse mês. Pode utilizar estes cupões em lojas físicas ou na loja online. Neste último caso, copie o código do cupão e cole-o na respetiva área do checkout, quando fechar a sua compra.

Como adicionar outros cupões?

Para adicionar outros cupões, clique em **Adicionar outros descontos**, no passo **Pagamento** do checkout, quer esteja no site ou na app Continente.

É possível associar um cupão depois de ter feito uma encomenda online?

No caso de se esquecer de utilizar um cupão numa compra e este esteja associado ao Cartão Continente, pode associá-lo, após a entrega, através da App Cartão Continente.

Para isso, entre na App Cartão Continente, vá a **Movimentos**, escolha a compra em que se esqueceu de associar o cupão e clique em **Recuperar Cupões**. Não aparecerão todos os cupões que pode associar a essa compra, escolha todos os que pretender e clique em **Recuperar Cupões** no fim da lista de cupões. O valor a acumular em Cartão Continente será posteriormente creditado.

RESULTADOS

217 265 Recuperações	125 628 Clientes
971 004,38€ Desconto Recuperado	5 seg Tempo de recuperação de um cupão

Anexo 34 – Artigo no website do Continente Labs



Comunidade

Projetos

App ZU

Comunidade

#APPS

Cuidamos do seu melhor amigo.

Até o check-up do Eddie está na nova

APP ZU

ZU



ELEVATOR PITCH

A qualquer hora e em qualquer lugar, o nosso melhor amigo está sempre connosco. E com a app ZU, também a ZU pode estar sempre lá para ele. Tudo isto em tempo real e em interação com as lojas ZU.

Tudo sobre o seu melhor amigo, esteja onde estiver.

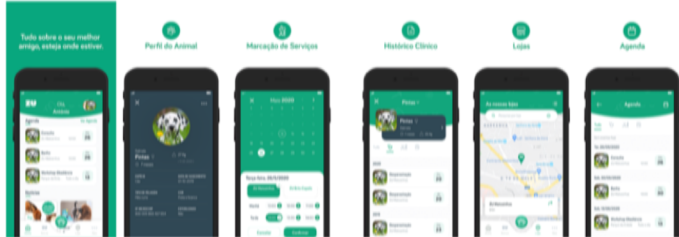
Perfil do Animal

Marcação de Serviços

Histórico Clínico

Lojas

Agenda



PROPOSTA DE VALOR

A APP ZU é um projeto inovador no mercado e que tem como principal objetivo facilitar a gestão das famílias que possuem um animal de estimação.

As principais características e funcionalidades da APP ZU:

Perfil do Animal
Todas as informações do seu animal de estimação sempre disponíveis.

Histórico clínico
Aceder ao histórico do seu melhor amigo, sempre atualizado!

Marcação de serviços Marcar consultas, banhos e tosquias na ZU de forma simples e rápida.

Lojas ZU
Consultar as lojas mais próximas, horários e serviços.

Agenda
Com a agenda da app ZU, não vai escapar nada. Reunimos todos os momentos importantes da vida do seu animal, desde serviços agendados até à hora da medicação.

Tudo, mesmo tudo, sobre quem merece tudo.

RESULTADOS

28

Nº de lojas ZU

2,1

Utilização mensal média

5

Rating na Apple Store (Janeiro 2021)

4.1

Rating na Play Store (Janeiro 2021)

Anexo 35 – Artigo no website do Continente Labs


Comunidade
Projetos

Continente Click&Go!


#APPS
Sua compra online, pronta a levar!

CLICK&GO

CONTINENTE

ELEVATOR PITCH

O Serviço Click&Go permite fazer as compras online sem necessidade de estar em casa para as receber, podendo levantar a sua encomenda num conjunto de lojas perto de si, sete dias por semana. O levantamento da sua encomenda pode ser feito num check-in dedicado em loja ou remotamente, através de uma aplicação móvel. Caso se tenha esquecido de colocar algum item na sua lista Click&Go pode sempre aproveitar para completar a sua compra na loja de levantamento de encomenda escolhida.





PROPOSTA DE VALOR

O Click&Go é prático e simples de usar, para usufruir do serviço o cliente tem apenas que visitar o Continente Online, disponível no site e app (android e iOS), realizar a encomenda entre os produtos disponíveis, escolher o local e horário para receção das compras e fazer o levantamento da encomenda no ponto de recolha através do número de encomenda, com pagamento online para maior rapidez de entrega.

Neste serviço, encontra um click cheio de vantagens, com:

- **Flexibilidade:** Pode escolher o dia, o horário de levantamento e a loja mais conveniente para si;
- **Variedade:** Tem acesso a uma gama alargada de artigos mesmo que não existam na sua loja de recolha;
- **Qualidade:** Os seus produtos são selecionados e embalados garantindo máxima frescura.
- **Comodidade:** Levante a sua encomenda em poucos minutos, na loja e horário que escolhe.

Atualmente, o Click&Go está disponível em mais de 150 lojas.

RESULTADOS

+150
Lojas

>€25
Gratuito, de 2ª a 6ª

7
Dias/Semana

+20k
Acesso a uma gama alargada

Anexo 36– Artigo no website do Continente Labs



Comunidade

Projetos

Comunidade

Continente FoodLab

#FOOD INNOVATION

Experimente hoje os produtos de amanhã



ELEVATOR PITCH

O Food Lab é o reflexo da aposta constante na inovação alimentar do Continente. Neste conceito pioneiro em Portugal, poderá experimentar de uma forma facilitada os produtos mais inovadores e as novas tendências alimentares mundiais. Esses produtos, identificados com o selo distintivo "Continente Food Lab", são lançados numa ótica experimental e rotativa, em que o seu feedback é crucial para os salvar e mantê-los nas nossas lojas. Atualmente, o conceito está presente em espaços físicos dedicados nas lojas do Continente Colombo e Matosinhos e coberto pelas zonas da Grande Lisboa e Porto através do Continente Online.




PROPOSTA DE VALOR

CONHECIMENTO, COLABORAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO

Dar-lhe a conhecer produtos alimentares inovadores e descobrir consigo o futuro da alimentação. No Continente Food Lab existe o compromisso de procurar as tendências alimentares que melhor se enquadram com os desejos e necessidades dos consumidores portugueses. Além disso, o empenho em trazer a inovação no retalho alimentar para o debate com as pessoas mais importantes para nós: os nossos clientes.

Com isto, pretendemos criar valor através das novidades alimentares e da criação de gamas e produtos, de modo a colocar nas prateleiras dos nossos espaços comerciais os artigos mais inovadores e focados na satisfação do cliente, tendo sempre como foco as práticas que promovem uma alimentação mais consciente e saudável.

O Continente Food Lab pretende:

- Dar a conhecer novos produtos;
- Trazer o cliente para o processo de escolha da gama alimentar do futuro;
- Conscientizar boas práticas de saúde e bem-estar;

O Continente Food Lab é uma garantia de inovação, destinado a todos os que gostam de chegar primeiro, que procuram a novidade e que não abdicam de fazer parte da mudança. Para si, somos o local ideal para encontrar produtos tão disruptivos que vão fazer das suas refeições um sucesso.

RESULTADOS

11

Produtos Lançados

4

Categorias Lançadas

5

Lojas

8

Produtos Atuais

Anexo 37 – Artigo no website do Continente Labs



Comunidade
Projetos

Continente Plug&Charge

Comunidade

Última utilização

Plug&Charge IPAM

45 min - 1.000,00 €

8,50 €

Tempo total de utilização

23 a 34 min

44 min

Próximos de 10

Mapa de pontos de serviço com informações de disponibilidade

EM UTILIZAÇÃO

02:45

PARAR

Mapa de pontos de serviço com informações de disponibilidade

Continente Matosinhos

1.000,00 € - 1.000,00 €

10 a 15 min

GESTÃO DE PERFIL

Perfil Continente

Business

100%

ELEVATOR PITCH

Temos um lugar reservado para si! Aproveite o novo serviço Continente Plug & Charge e faça compras ao mesmo tempo que carrega o seu veículo elétrico.

O Continente Plug&Charge, é uma solução de mobilidade elétrica que pretende promover a sustentabilidade através de um serviço de estacionamento, exclusivo a veículos elétricos, com estações de carregamento. Disponibiliza lugares de estacionamento privados, reservados a aderentes do serviço.




PROPOSTA DE VALOR

O Continente Plug&Charge é um serviço inovador reservado a clientes com Cartão Continente, que utilizem um veículo elétrico e tenham aderido à APP Continente Plug&Charge. Através da APP Continente Plug&Charge tem a possibilidade:

- Criar perfil business;
- Iniciar e terminar serviço;
- Pesquisa de pontos de serviço com informações (Loja, tipo, disponibilidade...)
- Pesquisa de movimentos;
- Gerir meios de Pagamento;
- Consultar o dashboard, entre outras funcionalidades.

Para utilizar este serviço nas lojas aderentes o processo é muito simples! Primeiro, estacione o seu veículo elétrico no parque Continente Plug&Charge. De seguida, ative o serviço na APP Continente Plug&Charge. Enquanto o seu VE carrega, faça um compra superior a 30€ na loja e obtenha desconto até 30min de carregamento (aproximadamente 30km) na APP Continente Plug&Charge.

Consulte as lojas que pode ter acesso a este serviço em: <https://plugcharge.continente.pt>

RESULTADOS

100%

Serviço Completamente Digital

30 min

Carregamento em Cartão

100%

Self-service

50kw

Carregamento até

Anexo 38 – Artigo no website do Continente Labs


Comunidade
Projetos

Continente Siga - Recolha em Loja

Comunidade

RAAPP
+ Rápido, + Seguro, + Cômodo



ELEVATOR PITCH

O serviço de Recolha em Loja através da App Continente Siga foi um serviço piloto inovador que a Sonae MC apostou com o objetivo de reforçar a capacidade de resposta ao invulgar aumento do número de pedidos de compra online que se verificou desde o início do período de confinamento.



Descarregue a App Continente Siga



Adeira à Fatura Eletrónica e associe o cartão bancário no Continente Pay



Feça a sua lista de compras e clique em "Compra para recolha em loja".



Escolha a loja, o dia e o horário de levantamento e siga todas as instruções.

PROPOSTA DE VALOR

Este serviço permite fazer as compras no telemóvel e levanta-las em loja. Para além da compra em loja e no Continente Online, os utilizadores da aplicação Continente Siga tinham a possibilidade de preparar listas de compras para serem levantadas presencialmente em loja.

O processo de adesão é muito simples:

- 1º Descarregar a App Continente Siga.
- 2º Aderir à Fatura Eletrónica e associar o cartão bancário no Continente Pay.
- 3º Fazer a lista de compras e clicar em Compra para recolha em loja.
- 4º Escolher a loja, o dia e o horário de levantamento e seguir todas as instruções.

Após estes passos o cliente recebia duas notificações via email no dia agendado para a recolha da sua compra. A primeira a informar que se iniciou a preparação da compra. E a segunda, cerca de 60 minutos após a primeira mensagem, a informar que a compra estava pronta a ser levantada. A partir daí os clientes podiam dirigir-se à loja e levantar a sua compra.

Anexo 39 – Artigo no website do Continente Labs



Comunidade

Projetos

Comunidade

Continente Pay

APPS

+ Rápido, + Seguro, + Cómodo.



—

ELEVATOR PITCH

Com o Continente Pay já não precisa de andar com moedas, notas ou cartões bancários para fazer o pagamento das compras em todas as lojas do Continente, Wells e Note (e mais a serem anunciadas brevemente). O Continente Pay é a funcionalidade que permite adicionar um método de pagamento à sua conta do Cartão Continente e finalizar as suas compras através das apps Cartão Continente e Continente Siga. Assim quando chegar o momento do pagamento das compras em loja o processo é mais simples, mais rápido e mais seguro.

—

PROPOSTA DE VALOR

O Continente Pay é o primeiro serviço de pagamento de compras por telemóvel lançado por um retalhista alimentar em Portugal.

Para aderir ao Continente Pay basta adicionar o seu cartão bancário no menu Mais em Continente Pay e de seguida preencher o formulário e selecionar o botão Adicionar.

Com o Continente Pay, pode:

- Realizar o pagamento das compras pela app do Cartão Continente e Continente Siga numa rede alargada das lojas Continente, Wells e Note.
- Associar cartões de débito e crédito, Visa ou Mastercard para pagamentos nas lojas aderentes de Portugal Continental e Ilhas;

Para utilizar o Continente Pay numa das lojas aderentes, seleccione o botão Usar Cartão fidelize as suas compras na App Cartão Continente, apresentando o Nº de Telemóvel, e informe o operador que quer pagar com Continente Pay.

Utilize o Continente Pay, dê a sua opinião na Comunidade Continente Labs sobre a utilização desta funcionalidade, e participe nas experiências exclusivas que nos ajudarão a desenhar as soluções do futuro e criar produtos à sua medida.

—

RESULTADOS

50K €

Aderentes

350K €

Pagamentos Realizados

20M €

Pagamentos

70K €

Cartões Associados

Anexo 40 – Artigo no website do Continente Labs


Loja
Comunidade
Projetos



O QUE É O CONTINENTE LABS?

O Continente Labs é uma loja autônoma sem filas, sem check-out!

Resultado da combinação de tecnologias inovadoras capazes de identificar automaticamente os produtos que são retirados ou devolvidos às prateleiras dos lineares.

#INOVAÇÃO #EXPERIMENTAÇÃO #DISRUÇÃO




COMO FAÇO COMPRAS NO CONTINENTE LABS?

Tudo que precisa é criar uma conta na aplicação do Continente Labs e adicionar o Cartão Continente.

É assim que chegar à loja, abrir a aplicação, e com o ecrã do telemóvel virado para baixo fazer a leitura de código para entrar.

Em seguida, faça as suas compras como faria em qualquer outra loja. Assim que terminar a compra, pode simplesmente sair. Passado uns minutos será cobrado automaticamente e receberá a fatura eletrónica.



PERGUNTAS FREQUENTES

A acontecer

NEW
CONTINENTE SIGA

CONTINENTE SIGA

NEW
CONTINENTE PAY

CONTINENTE PAY

Anexo 41 – Proposta para nova parcela da website do Continente Labs sobre a loja física

Clésia V. Varandas

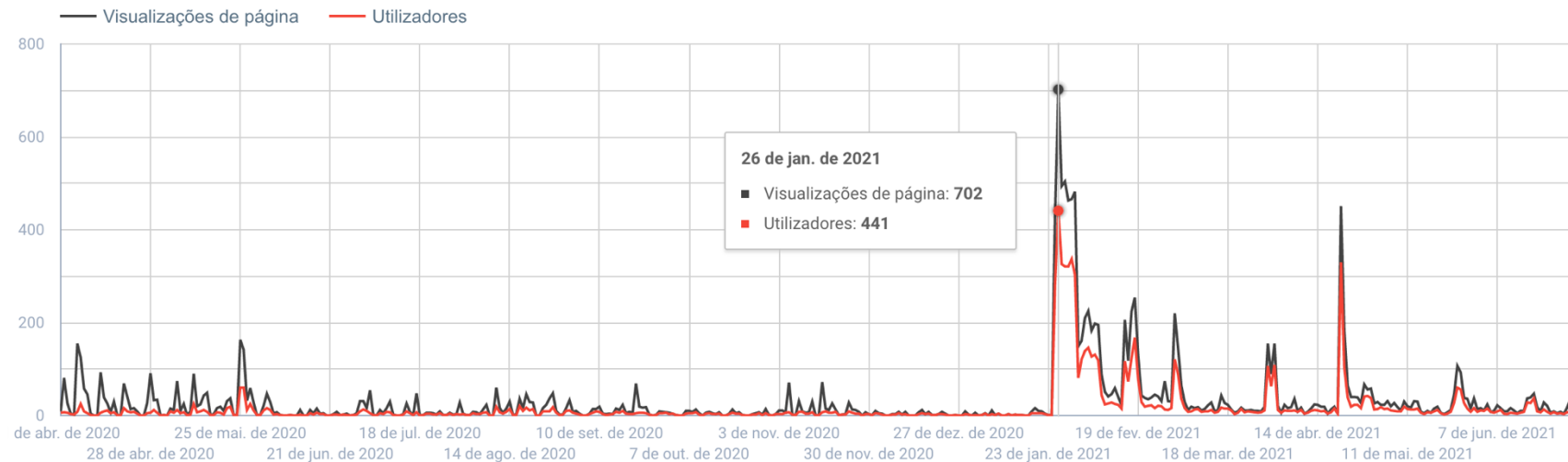
146

Métricas de análise	Definição das métricas de análise	Nº
Nº de utilizadores (Totais)	Número bruto de visitas ao site, ou seja, o número não é duplicado a partir do momento que identifica o IP de utilizador, contabiliza uma única vez;	4923
Nº de visualizações de páginas	Contabiliza o número de visualizações totais no website. Mesmo quando o mesmo utilizador visualizar a página mais que uma vez num dia, todas as visualizações do website são contabilizadas;	14486
Duração média de sessão	Média do tempo que os visitantes passam no website;	00:01:50
Taxa de rejeição	Percentagem de pessoas que abandonam o site sem interagir com a página, após verem a página principal. Esta taxa corresponde ao número de sessões que abandonaram o site sobre o número de sessões totais realizadas.	78,47%
Nº de interações dos membros	Através de comentários	1759
Nº de interações dos membros	Através de <i>likes</i>	1086
Tópicos criados		207
Dados demográficos	Género com mais acessos ao website	Feminino- 845
		Masculino- 866

Anexo 42 – Dados da netnografia Comunidade *Labs* (1º momento–01/04/2020 até dia 30/06/2021)

Métricas de análise	Definição das métricas de análise	Nº
Nº de utilizadores (Totais)	Número bruto de visitas ao site, ou seja, o número não é duplicado a partir do momento que identifica o IP de utilizador, contabiliza uma única vez;	4419
Nº de Novos utilizadores	Número de novos utilizadores sobre a data definida	4390
Nº de visualizações de páginas	Contabiliza o número de visualizações totais no website. Mesmo quando o mesmo utilizador visualizar a página mais que uma vez num dia, todas as visualizações do website são contabilizadas;	10405
Duração média de sessão	Média do tempo que os visitantes passam no website;	00:01:17
Taxa de rejeição	Percentagem de pessoas que abandonam o site sem interagir com a página, após verem a página principal. Esta taxa corresponde ao número de sessões que abandonaram o site sobre o número de sessões totais realizadas.	81,05%
Nº de interações dos membros	Através de comentários	1447
Nº de interações dos membros	Através de <i>likes</i>	781
Tópicos criados		73
Dados demográficos	Género com mais acessos ao website	Feminino- 886
		Masculino- 875

Anexo 43 – Dados da netnografia Comunidade *Labs* (2º momento–25/01/2021 até dia 30/06/2021)



Utilizadores

4.923

Não há dados

Novos utilizadores

4.931

Não há dados

Visualizações de página

14.486

Não há dados

Taxa de rejeição

78,47%

Páginas/sessão

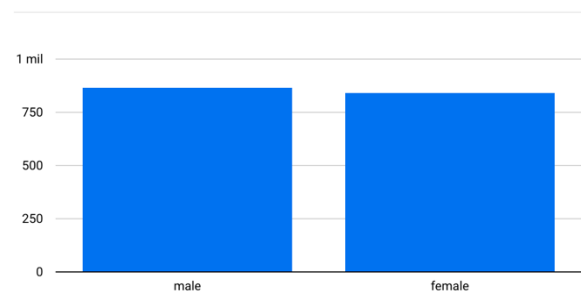
1,46

Duração média da sessão

00:01:50

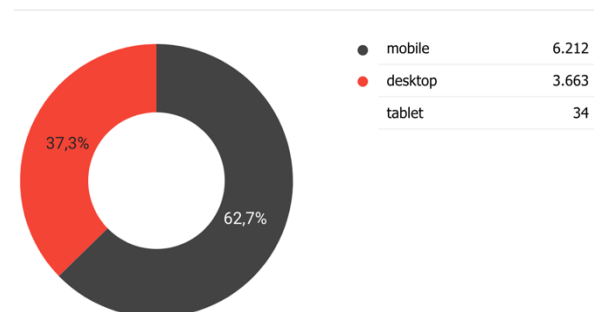
Dados demográficos

Veja os dados de intervalo de idades e géneros com mais acessos ao website



Sessões por dispositivo

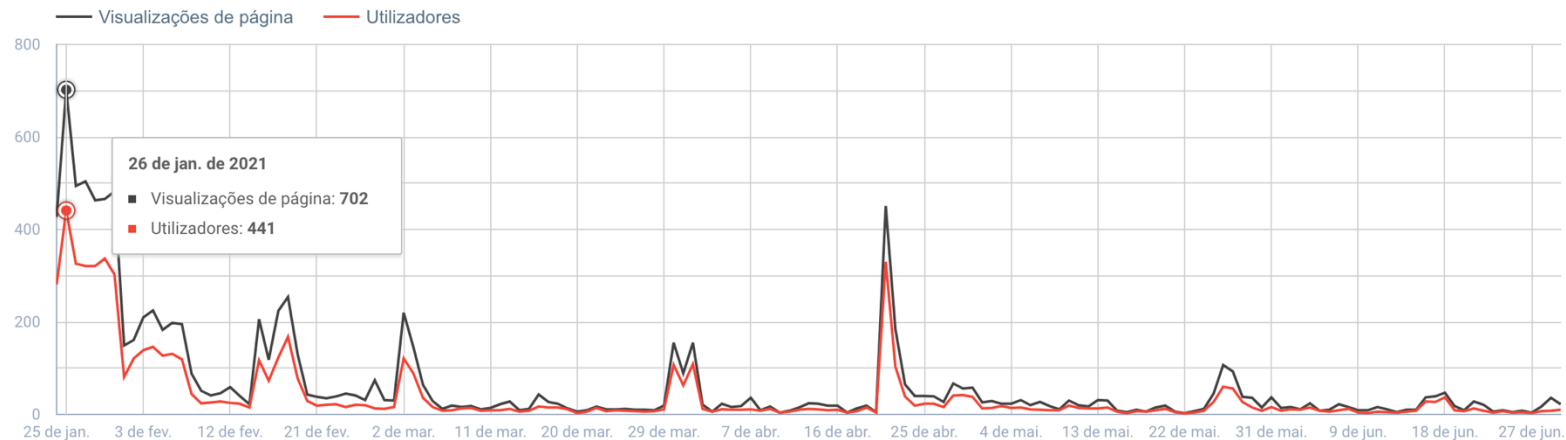
Veja quais os dispositivos mais utilizados para aceder ao website



Sessões por cidade

Veja em que cidades estão concentrados os maiores números de utilizadores

	Pais	Cidade	Utilizadores	Visualizações de página
1.	Portugal	Lisbon	1.563	3.862
2.	Portugal	Porto	966	2.949
3.	Portugal	Vila Nova de Gaia	252	626
4.	Portugal	Braga	154	276
5.	Portugal	Almada	141	386
6.	Portugal	Amadora	139	240
7.	Portugal	Maia	138	402
8.	Portugal	Coimbra	134	379
9.	Portugal	Alverca do Ribat...	97	235
10.	Portugal	Matosinhos	90	1.199
	Total geral		4.546	13.530



Utilizadores

4.419

↑ 2,439.7%

Novos utilizadores

4.390

↑ 2,886.4%

Visualizações de página

10.405

↑ 724.5%

Taxa de rejeição

81,05%

Páginas/sessão

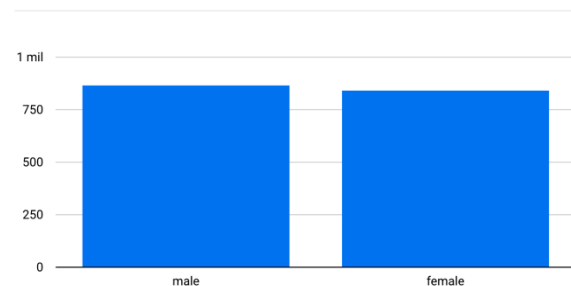
1,32

Duração média da sessão

00:01:17

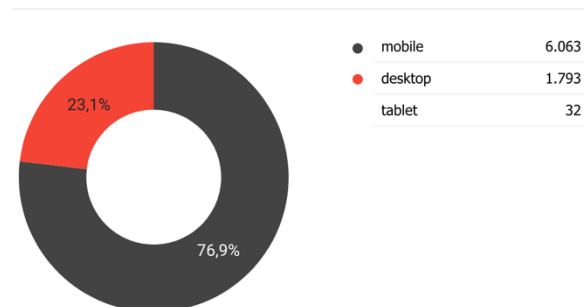
Dados demográficos

Veja os dados de intervalo de idades e géneros com mais acessos ao website



Sessões por dispositivo

Veja quais os dispositivos mais utilizados para aceder ao website

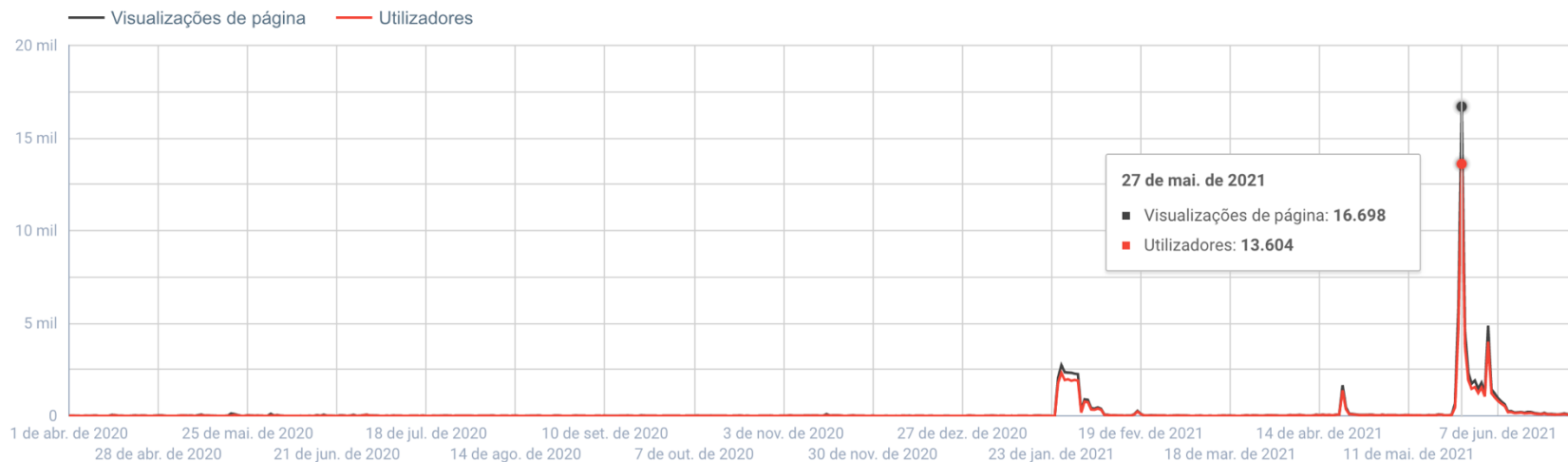


Sessões por cidade

Veja em que cidades estão concentrados os maiores números de utilizadores

	Pais	Cidade	Utilizadores	Visualizações de página
1.	Portugal	Lisbon	1.450	2.964
2.	Portugal	Porto	783	1.825
3.	Portugal	Vila Nova de Gaia	207	426
4.	Portugal	Braga	143	262
5.	Portugal	Almada	136	379
6.	Portugal	Amadora	135	235
7.	Portugal	Coimbra	120	263
8.	Portugal	Maia	99	275
9.	Portugal	Sao Domingos d...	81	129
10.	Portugal	Leiria	74	149
Total geral			4.061	9.542

1 - 10 / 89 < >



Utilizadores

57.535

Não há dados

Novos utilizadores

57.376

Não há dados

Visualizações de página

80.136

Não há dados

Taxa de rejeição

82,89%

Páginas/sessão

1,13

Duração média da sessão

00:00:35

Eventos registados na Homepage

[Click] - Saber Mais

4.059

[Click] - Entrar na Comunidade

1.193

	Categoria de Eve...	Ação do evento	Total de Eventos ▾
1.	Scroll	25%	13.563
2.	Scroll	50%	10.005
3.	Scroll	75%	7.078
4.	Scroll	100%	3.729

1 - 4 / 4 < >

Eventos registados na página /community

[Click] - Entrar na comunidade - top

1.373

[Click] - Entrar na Comunidade - fixed

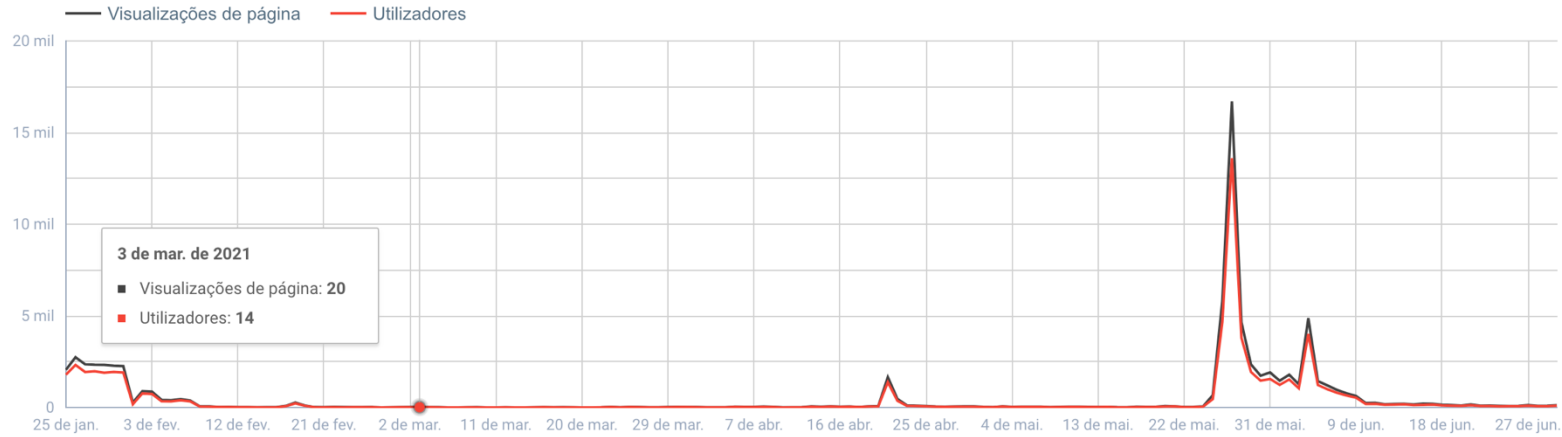
820

[Click] - Entrar na Comunidade - bottom

1.313

	Categoria de Eve...	Ação do evento	Total de Eventos ▾
1.	Scroll	25%	13.090
2.	Scroll	50%	9.837
3.	Scroll	75%	7.881
4.	Scroll	100%	1.242

1 - 4 / 4 < >



Utilizadores

56.217

↑ 8,083.0%

Novos utilizadores

56.102

↑ 8,400.3%

Visualizações de página

76.943

↑ 5,791.5%

Taxa de rejeição

83,45%

Páginas/sessão

1,12

Duração média da sessão

00:00:32

Eventos registados na Homepage

[Click] - Saber Mais

3.928

[Click] - Entrar na Comunidade

809

	Categoria de Eve...	Ação do evento	Total de Eventos ▾
1.	Scroll	25%	11.791
2.	Scroll	50%	8.745
3.	Scroll	75%	6.147
4.	Scroll	100%	3.175

1 - 4 / 4 < >

Eventos registados na página /community

[Click] - Entrar na comunidade - top

1.264

[Click] - Entrar na Comunidade - fixed

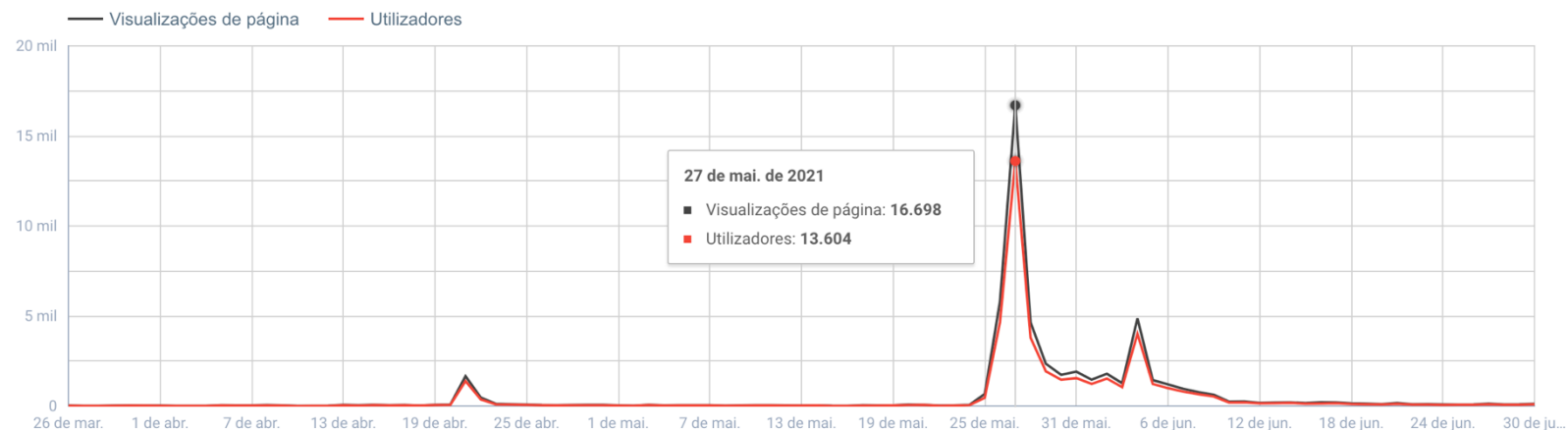
797

[Click] - Entrar na Comunidade - bottom

1.286

	Categoria de Eve...	Ação do evento	Total de Eventos ▾
1.	Scroll	25%	12.998
2.	Scroll	50%	9.752
3.	Scroll	75%	7.778
4.	Scroll	100%	1.162

1 - 4 / 4 < >



Utilizadores

40.256

↑ 145.7%

Novos utilizadores

39.900

↑ 144.3%

Visualizações de página

55.747

↑ 160.2%

Taxa de rejeição

84,46%

Páginas/sessão

1,11

Duração média da sessão

00:00:33

Eventos registados na Homepage

[Click] - Saber Mais

3.288

[Click] - Entrar na Comunidade

158

	Categoria de Eve...	Ação do evento	Total de Eventos ▾
1.	Scroll	25%	7.537
2.	Scroll	50%	5.528
3.	Scroll	75%	3.955
4.	Scroll	100%	2.182

1 - 4 / 4 < >

Eventos registados na página /community

[Click] - Entrar na comunidade - top

292

[Click] - Entrar na Comunidade - fixed

17

[Click] - Entrar na Comunidade - bottom

34

	Categoria de Eve...	Ação do evento	Total de Eventos ▾
1.	Scroll	75%	146
2.	Scroll	25%	135
3.	Scroll	50%	124
4.	Scroll	100%	116

1 - 4 / 4 < >