



CAROLINA
CASTANHO
PIRES

**A ADOÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA
DE RETALHO OMNICAL:
ESTUDO DE CASO DIA
SUPERMERCADOS PORTUGAL**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Ciências Empresariais

ORIENTADOR

Professora Doutora Ana Cristina Rodrigues Rolo Alves

Professora Doutora Maria Dulce da Costa Matos e Coelho

Novembro 2022

CAROLINA
CASTANHO
PIRES

**A ADOÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA
DE RETALHO OMNICAL:
ESTUDO DE CASO DIA
SUPERMERCADOS PORTUGAL**

JÚRI

Presidente: Professora Doutora Ana Cristina
Rodrigues Rolo Alves, ESCE/IPS

Orientador: Professora Doutora Maria Dulce da
Costa Matos e Coelho, ESCE/IPS

Vogal: Professor Doutor Rui Carlos Marques
Alves, ESCE/IPS

Novembro 2022

Agradecimentos

Ao IPS e a todo o corpo docente com o qual me cruzei ao longo desta jornada.

Às minhas orientadoras, Professora Doutora Ana Rolo e Professora Doutora Dulce Matos, por toda a disponibilidade, opiniões e críticas e total colaboração no solucionar de dúvidas que foram surgindo ao longo da realização deste trabalho, assim como por todo o incentivo para a realização desta dissertação, com a exigência e o rigor necessários.

À minha mãe Cristina, por me mostrar sempre que sem esforço nada se consegue, e que por mais difícil que seja, irei sempre conseguir superar-me e chegar onde quero chegar.

Ao Rúben, por toda a sua presença, compreensão e amor, por tantas vezes ter acreditado mais em mim do que eu própria, mostrando-me onde era o norte, quando me sentia mais perdida.

À minha fiel companheira Michele, por ter vivido esta aventura a meu lado, por toda a partilha e amizade, por todos os conselhos, desabafos e apoio ao longo desta jornada.

Gostaria também de agradecer aos meus colegas da DIA Supermercados Portugal, pela receptividade em colaborar comigo, pela partilha de informação, tornaram-se fundamentais na elaboração desta dissertação, particularmente à Inês João por toda a compreensão, pelo tempo e pela generosidade em ajudar-me, muito obrigado.

A todos os que me ajudaram para que tudo isto fosse possível, o meu mais sincero e profundo agradecimento.

Resumo

O *e-commerce* evoluiu muito nos últimos anos, e junto deste segmento de negócio, vimos crescer também as exigências do consumidor, na medida em que estes procuram cada vez mais experiências diferenciadas, agilidade e rapidez no relacionamento com as empresas. Através de uma estratégia omnicanal, que consiste em oferecer a mesma experiência ao consumidor em todos os pontos de contato, é possível dar respostas que satisfaçam os interesses e necessidades dos clientes, através de uma interligação de todos os canais, sejam eles *online* ou *offline*. O futuro do retalho passa pela reinvenção, pelo que se torna indispensável abandonar as estratégias tradicionais, e trabalhar para uma perspectiva de interação omnicanal em que as experiências assumem um papel importante.

O cenário do retalho tem vindo a alterar-se ao longo dos anos com a ascensão do canal *online*, do canal *mobile* e da crescente inovação tecnológica, incitando a alteração do modelo de negócio por parte das empresas. O omnicanal surge como um modelo de gestão de canais para dar resposta a esta mudança de cenários. A abordagem omnicanal significa proporcionar uma experiência de compra por meio de vários canais totalmente integrados, transmitindo uma sensação de continuidade. Os clientes esperam a integração dos canais *online-offline*, onde possam combiná-los de acordo com as suas necessidades. No entanto, a implementação do omnicanal pressupõe não só uma transformação ao nível da experiência de compra do cliente, mas sobretudo uma mudança empresarial que afeta todas as áreas. Não obstante, o conceito omnicanal ainda é pouco explorado e, por esse motivo, carece de aprofundamento. A presente investigação teve como objetivo compreender o processo de implementação de um modelo omnicanal numa empresa nacional na área do retalho.

Tendo em conta o objetivo, foi adotada uma metodologia qualitativa, de estudo de caso, com recurso a entrevistas semiestruturadas, realizadas a quatro colaboradores dos quadros superiores, de forma a entender: de que forma percecionam as mudanças nos hábitos de compra do consumidor e que desenvolvimentos a insígnia em estudo teve que realizar para suportar a estratégia atual; qual a sua perceção e motivação para que a empresa trabalhe sobre um modelo de gestão omnicanal; como pode ser feita a potenciação da experiência do cliente; e o que requer a implementação do conceito omnicanal no modelo de gestão atual. Através deste estudo, foi possível descrever a importância do modelo omnicanal, uma vez que se torna o modelo vencedor para o retalho, na medida em que o mundo físico e o mundo digital se complementam. Para vir

a trabalhar com este modelo a empresa em estudo terá de definir uma estratégia inicial e passar por um período de transição que irá provocar mudanças na organização, na cultura, no modelo de gestão atual, no marketing e na utilização de recursos. A estratégia omnicanal irá requerer um alinhamento global da marca, um bom serviço de *e-commerce*, criação de parcerias e aquisição de inovações digitais, como aplicações e plataformas tecnológicas, que potenciem a experiência do cliente e o envolvimento com a marca.

Palavras-Chave: Retalho, Omnicanal, Consumidor, Tecnologia.

Abstract

E-commerce has evolved a lot in the past few years, and together with this business segment, we have also seen consumer demands grow, as they increasingly seek different types of experiences, agility and speed in the relationship with companies. Through an omnichannel strategy, which consists of offering the same experience to the consumer at all points of contact, it is possible to provide answers that satisfy the interests and needs of customers, through an interconnection of all channels, whether online or offline. The future of retail involves reinvention, so it is essential not to abandon traditional strategies and work towards a perspective of omnichannel interaction in which experiences play an important role.

The retail scenario has been changing over the years with the rise of online and mobile channels and growing technological innovation prompting companies to change their business model. Omnichannel emerges as a channel management model to respond to this scenario change. The omnichannel approach means providing a shopping experience through multiple channels that are fully integrated, conveying a sense of continuity. Customers expect the integration of online-offline channels, where they can combine them according to their needs. However, the implementation of omnichannel presupposes a transformation in terms of the customer's shopping experience and a business change that affects all areas. Nevertheless, the omnichannel concept is still little explored and, for this reason, needs to be further developed. The present investigation aimed to understand the process of implementing an omnichannel model in a national company in the retail area.

Bearing in mind the objective, it was adopted a qualitative methodology of the case study, using semi-structured and structured interviews, carried out with four employees of the upper management, to understand: how they perceive the changes in the consumer's buying habits and what developments the insignia under study had to carry out to support the current strategy; what is their perception and motivation for the company to work on an omnichannel management model; how to improve the customer experience; what requires the implementation of the omnichannel concept in the current management model.

Through this study, it was possible to describe the importance of the omnichannel model, as it becomes the winning model for retail, as the physical world and the digital world complement each other. To work with this model, the company under study will have to define an initial strategy and go through a transition period that will bring about changes

in the organization, in the culture, in the current management model, in marketing and in the use of Resources. The omnichannel strategy will require global brand alignment, a good e-commerce service, the creation of partnerships and the acquisition of digital innovations, such as applications and technology platforms, that improve the customer experience and engagement with the brand.

Keywords: *Retail, Omnichannel, Consumer, Technology.*

Índice

| | |
|---|-----|
| | ii |
| Agradecimentos..... | i |
| Resumo..... | ii |
| Abstract..... | iv |
| Índice de Figuras..... | vii |
| Índice de Gráficos..... | vii |
| Introdução..... | 1 |
| 1. Revisão da Literatura..... | 3 |
| 1.1 Conceitos Chave..... | 3 |
| 1.2 A importância do contato com o cliente em todos os pontos de interação..... | 4 |
| 1.2.1 Perfil do Consumidor Omnicanal..... | 5 |
| 1.2.2 A Importância da Experiência do Cliente..... | 8 |
| 1.2.3 Tecnologia como ferramenta essencial..... | 10 |
| 1.3 Logística Adaptada para suportar o Novo Modelo de Gestão..... | 12 |
| 1.3.1 Importância da Logística na integração com a Estratégia Omnicanal..... | 14 |
| 1.4 Vantagens na Criação de uma Estratégia Omnicanal..... | 15 |
| 1.5 Desafios na Criação de uma Estratégia Omnicanal..... | 16 |
| 1.6 Novos Começos para o Retalho..... | 18 |
| 1.6.1 Como trabalhar com fluidez nos canais de vendas..... | 18 |
| 1.6.2 Ganhar lealdade do consumidor..... | 20 |
| 1.6.3 Tecnologia de pagamento para promover a fidelidade..... | 22 |
| 1.7. Contextualização da Omnicanalidade em Portugal..... | 23 |
| 1.7.1 Cenário pós-pandemia..... | 23 |
| 1.7.2 O Canal Físico em Portugal..... | 25 |
| 1.7.3 O Canal <i>Online</i> em Portugal..... | 26 |
| 1.7.4 Estratégias Omnicanal..... | 26 |
| 1.7.5 Novas tendências da distribuição Alimentar em Portugal..... | 27 |
| 2. Objetivos e Metodologia de Investigação..... | 29 |
| 2.1 Objetivo Geral e Objetivos Específicos..... | 30 |

| | |
|--|-----|
| 2.2 Estudo de Caso – DIA Supermercados Portugal..... | 31 |
| 2.2.1 Caracterização da Empresa..... | 31 |
| 2.2.2 Análise SWOT | 32 |
| 2.3 Recolha dos Dados | 40 |
| 3. Apresentação e discussão dos dados recolhidos..... | 42 |
| 3.1 Mudanças nos hábitos de compra do Consumidor..... | 42 |
| 3.2 Perceção e Motivação para um modelo de Gestão Omnicanal | 44 |
| 3.3 Potenciação da Experiência do Cliente..... | 46 |
| 3.4 Implementação do Modelo de Gestão Omnicanal..... | 49 |
| Conclusão e Investigação Futura..... | 53 |
| Referências Bibliográficas | 56 |
| ANEXO 1 – ALTERAÇÕES NOS HÁBITOS DE CONSUMO DOS PORTUGUESES (LOJA <i>ONLINE</i> VS LOJA FÍSICA) | 62 |
| APÊNDICE 1 – APOIO TEÓRICO AO GUIÃO DE ENTREVISTA..... | 64 |
| APÊNDICE 2 – ENTREVISTA 1 | 68 |
| APÊNDICE 3 – ENTREVISTA 2 | 76 |
| APÊNDICE 4 – ENTREVISTA 3 | 84 |
| APÊNDICE 5 – ENTREVISTA 4 | 90 |
| APÊNDICE 6 – SINOPSE DAS ENTREVISTAS | 101 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – A Evolução da Estratégia Omnicanal..... | 4 |
| Figura 2 – Jornada do Cliente..... | 9 |
| Figura 3 - Evolução do Comercio Eletrónico em Portugal | 26 |
| Figura 4 - Super Brands Minipreço | 34 |
| Figura 5 - Rede Whatsapp Minipreço..... | 35 |
| Figura 6 - App Clube Minipreço | 35 |
| Figura 7 - Cacifos CTT em loja Minipreço | 48 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - SWOT: Análise Interna..... | 33 |
| Gráfico 2 - SWOT: Análise Externa..... | 37 |

Introdução

O comércio eletrónico é atualmente um dos mais importantes fenómenos da Internet em ascensão, sendo que o mesmo possibilita aos consumidores transacionarem bens e serviços digitalmente sem barreiras de tempo ou distância. Acreditamos que brevemente as fronteiras entre comércio “convencional” e o comércio “eletrónico” tenderão a diminuir. Desde o início de março de 2020, em virtude da pandemia da Covid-19, verificou-se que são cada vez mais as empresas a recorrer à criação de canais eletrónicos como forma de colocar os seus produtos e serviços no mercado.

A crescente utilização de novas tecnologias, como dispositivos móveis e redes sociais, e a crescente importância das soluções tecnológicas nas lojas, criaram oportunidades e desafios para os retalhistas. Como a linha entre os canais digitais e físicos é quase nula, surge uma nova abordagem para integração de canais – o omnicanal, que visa fornecer uma experiência perfeita ao cliente, independentemente do canal utilizado (Verhoef et al., 2015).

Embora a promessa ou expectativa de entregar uma experiência perfeita para o cliente seja uma mensagem-chave no retalho omnicanal (Verhoef et al., 2015), entregar essa promessa está longe de ser fácil. Como Piotrowicz & Cuthbertson (2014) indicam, existem desafios na integração de canais, como por exemplo o impacto das tecnologias móveis e redes sociais, mudança do papel das lojas tradicionais, diversos grupos de clientes, *trade-offs* entre privacidade, personalização e a necessidade de redesenhar, ou mesmo construir do zero, toda a cadeia de abastecimento. Surge assim a necessidade de os retalhistas conhecerem detalhadamente as carências atuais para que desenvolvam processos capacitados para dar a melhor resposta.

Sendo o omnicanal um tema relativamente recente, pode-se considerar que tem vindo a assumir alguma importância junto do meio académico e profissional, apesar da pouca investigação existente até ao momento. Estudos realizados abordam essencialmente a temática do retalho do futuro, perspetivando tendências e oportunidades, explicando a evolução desde o retalho multicanal até ao omnicanal.

Este novo conceito é ainda muito recente em Portugal e carece de aprofundamento. No nosso país, a grande maioria dos retalhistas ainda não está familiarizada com o omnicanal, não conseguindo assim, reconhecer as vantagens e as oportunidades que a adoção desta estratégia poderia trazer para o desenvolvimento do seu negócio. Perante a necessidade de os retalhistas implementarem ou melhorarem a sua estratégia

omnicanal, e a ausência de investigação de suporte, tornou-se pertinente investigação e sugestões para estudos futuros.

1. Revisão da Literatura

1.1 Conceitos Chave

O retalho omnicanal estende o conceito de retalho multicanal com foco e objetivo de um canal mais amplo, especialmente para incluir canais físicos e canais digitais emergentes. Este é definido pela gestão sinérgica dos vários canais disponíveis e pontos de contato com o cliente, de forma que esta experiência seja otimizada (Verhoef et al. 2015, p. 176). Esta definição é holística, na medida em que suporta a avaliação do desempenho em todos os canais, uma vez que requer a integração dos mesmos {Formatting Citation}.

Rigby (2011) introduziu pela primeira vez o conceito “omnicanal” ao defini-lo como “uma experiência de vendas integrada que combina as vantagens das lojas físicas com a experiência rica em informações das compras *online*”. Esta definição é posteriormente estendida ao incorporar o uso simultâneo de canais, bem como a experiência que deriva da sua combinação integrada. Além disso, Levy et al. (2013) introduzem o termo *omniretailing*, onde a oferta multicanal é considerada e coordenada com o objetivo de fornecer um serviço / experiência de compra contínua usando todos os canais de compra dos retalhistas. Todas essas definições têm em comum que a experiência de compra deve ser integrada e contínua na utilização de todos os canais (Piotrowicz & Cuthbertson, 2018).

De acordo com Saghiri et al., (2017), omnicanal refere-se ao desenvolvimento de “uma abordagem verdadeiramente integrada em toda a operação de retalho que oferece uma resposta perfeita à experiência do consumidor por meio de todos os canais de compra disponíveis, sejam em dispositivos móveis, computadores, lojas, televisão ou mesmo catálogos”. Desta forma torna-se necessário trabalhar para a percepção da unicidade. Para ter uma perspectiva holística em relação à gestão de uma estratégia omnicanal, é primordial o planeamento e avaliação das operações de todos os diferentes canais como componentes de uma plataforma única, integrada e contínua que realizará a tarefa de criar, desenvolver e manter a consciência, o interesse, o desejo, a convicção, a ação e a pós-ação para uma marca, produto ou empresa (Piotrowicz & Cuthbertson, 2018). Ainda segundo Saghiri et al., (2017), o retalho omnicanal é um sistema adaptativo complexo que possui vários aspetos, relacionados entre si, utilizados para identificar e especificar uma base estratégica.

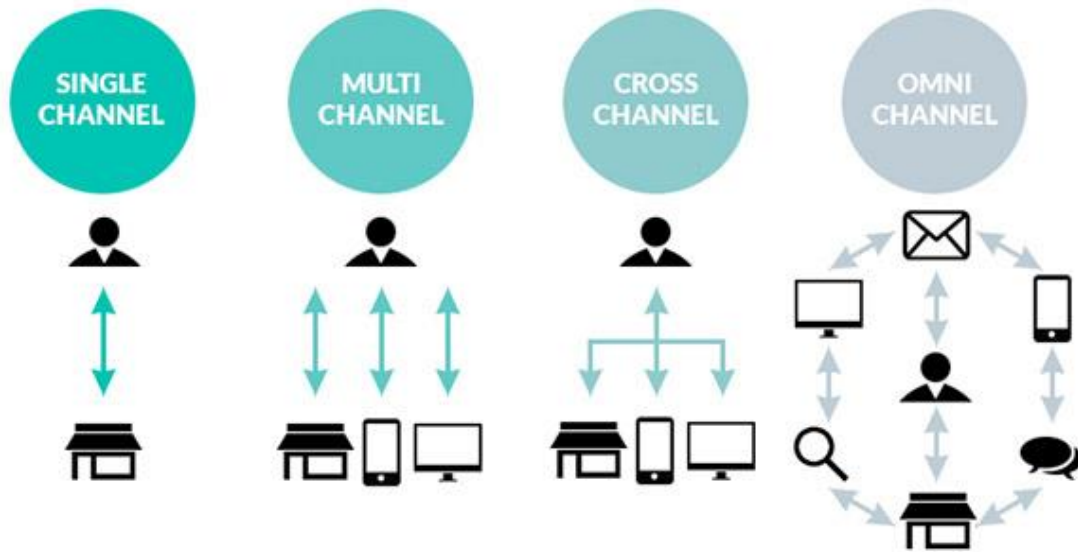


Figura 1 – A Evolução da Estratégia Omnicanal

Fonte: Chakraborty, 2021

No omnicanal o objetivo é acabar com os limites entre dois mundos, para que a relação entre empresa e cliente seja facilitada ao máximo. Por isso, o conceito não deve ser confundido com multicanal na medida em que este é quando uma empresa disponibiliza vários canais para o consumidor comprar ou comunicar, mas não há, necessariamente, uma integração entre eles (Figura 1). Desta forma, os retalhistas passam a ter uma visão holística do seu modelo de negócio, aproveitando as sinergias entre os diferentes canais, para alinhar as suas estratégias de *retail-mix* (Rigby, 2011; Dorman, 2013)

1.2 A importância do contato com o cliente em todos os pontos de interação

Newman (2014), afirma que a crescente preocupação das marcas e organizações nas quais o modelo de negócio está relacionado com a transação de bens ou serviços, assenta no acompanhamento desta mudança de perto, para que consigam adaptar-se o mais facilmente possível às novas necessidades e comportamentos dos consumidores, evitando deste modo a perda de mercado e salvaguardar a vantagem competitiva face à concorrência.

Quando as organizações mantêm uma relação de proximidade com os seus clientes, capazes de captar informações precisas sobre o seu comportamento e as suas preferências durante a sua experiência de compra, torna-se mais fácil proporcionar uma experiência cada vez mais positiva (Coelho, 2015).

No retalho omnicanal deve existir a preocupação de manter coerente esta mesma satisfação através de todos os canais interligados. Esta mudança na forma de relacionamento com os consumidores estará constantemente a ser reinventada, dado que as soluções capazes de potencializar este modo de relacionamento continuarão a ser desenvolvidas tendo em conta o crescente nível de exigência dos consumidores atuais (Thoma 2010; cit.por Coelho 2015).

1.2.1 Perfil do Consumidor Omnicanal

De acordo com uma pesquisa do «*Online Shopper*», os consumidores querem mais flexibilidade no envio e atendimento, incluindo a capacidade de selecionar datas e horários de entrega e redirecionar encomendas com base em preferências (TCI, 2015). A procura por opções de entrega mais flexíveis atingiu um novo recorde. Segundo Beckwith (2017, cit. por Daugherty et al., 2019), hoje os consumidores são extremamente exigentes e impacientes, procuram opções de entrega imediata, esperam velocidade e rastreabilidade.

Os ritmos da inovação nas cadeias de abastecimento globais continuam a aumentar e não há sinais de que vão desacelerar. O “Efeito AMAZON” está a mudar as expectativas de desempenho, não apenas no retalho, mas em todos os setores (Belluomo, 2019). Este efeito refere-se à escalada das expectativas do cliente, em que o compromisso contínuo com a centralização neste, define e contribui para o “Efeito AMAZON”, passando-se assim a acreditar que se criou uma geração de clientes impacientes (Melnyk & Stanton, 2017, cit. por Daugherty et al., 2019). Embora a entrega no mesmo dia que a compra possa não ser realista, semanas ou meses também já não são aceitáveis (Belluomo, 2019).

Este rápido crescimento da digitalização certamente contribui para uma gestão da cadeia de abastecimento melhorada, no entanto, o rápido crescimento do omnicanal e a sua necessidade de fornecer uma experiência única ao consumidor continua, e está constantemente a ser desafiada pelos consumidores impacientes. A impaciência do cliente representa um paradigma emergente de um serviço de abastecimento, uma vez que os clientes querem cada vez mais um processo de entrega informado, totalmente visível e dentro dos prazos estabelecidos e considerados por eles aceitáveis (Daugherty et al., 2019). Com os consumidores dando grande ênfase ao transporte na tomada de decisões de retalho, é fundamental que os retalhistas explorem novas maneiras de alavancar a estratégia logística como um impulsionador do sucesso omnicanal (TCI, 2015).

De acordo com o estudo realizado pela DPDgroup & GfKb (2019), os *e-shoppers* regulares geralmente são positivos quanto à sua experiência, com 83% a considerar que a entrega da sua última compra foi fácil. O local de entrega favorito continua a ser em casa, mas as *parcel shops* (pontos de recolha) são a segunda opção, o que demonstra o seu desejo de receber as encomendas da forma mais conveniente possível. Estes compradores desejam uma experiência de entrega personalizada, incluindo serviços como informação em tempo real sobre a entrega, várias opções de entrega, flexibilidade para reagendar e uma janela de entrega de uma hora. Quanto às devoluções, a opinião geral é positiva, mas ainda há espaço para melhorias. Segundo o estudo, 56% consideram que a experiência mais recente de devolução foi fácil (DPDgroup & GfK, 2019).

Assim, hoje mais que nunca, está evidente o emergir de uma nova espécie de consumidores, quem o afirma é Thoma (2010). Estes são indivíduos sempre informados, ligados às novas tecnologias, sofisticados e muito conscientes quanto ao método de seleção e aquisição dos seus bens ou serviços (Coelho, 2015). Algumas pesquisas apontam que, para o consumidor se sentir confortável o suficiente para realizar uma compra, precisa ter, em média, sete pontos de contato com uma marca. Isso significa que, sempre que um cliente se conecta à marca, ele está-se a movimentar cada vez mais em direção à compra. O marketing omnicanal garante que cada um desses pontos de contato fornece a mesma experiência. As informações podem ser adquiridas através dos diferentes meios que têm à sua disposição, desde a loja física, aos *chatbots* disponíveis no site ou até mesmo por uma troca de mensagens no Twitter, por exemplo (Paulillo, 2020).

O consumidor omnicanal não deseja apenas realizar compras através de múltiplos canais de venda de forma integrada, como também deseja passar por uma experiência autêntica (Kotler, Kartajaya, Setiawan, et al. 2017; cit. por Zacari, 2018). Com o processo de comoditização de produtos e serviços, aumenta o desejo dos clientes por experiências – eventos memoráveis que os envolva de maneira inerentemente pessoal. Sendo assim, a gestão da percepção de autenticidade do cliente torna-se uma das principais fontes de vantagem competitiva, na medida em que uma das grandes características do modelo omnicanal é a forte experiência integrada de aquisição de produtos, utilizando as vantagens das lojas físicas sustentada através da recolha de informações das compras *online* (Rigby, 2011; Gilmore & Pine, 2017; cit. por Zacari, 2018).

Uma vez que existe facilidade de comparações, atualmente o consumidor realiza pesquisas com maior profundidade, expõe nas redes sociais as suas experiências com outros consumidores e realiza avaliações mais críticas. Diante destas novas exigências, as empresas devem promover ao consumidor uma experiência única, em que ele é a parte principal de todo o processo, propondo ofertas personalizadas de acordo com o seu perfil (Kalaf, 2015, cit. por Blank, 2021).

Os clientes, por um lado, procuram as vantagens dos canais digitais, como a fácil comparação de preços, maiores informações e opiniões de outros clientes, tirando partido da informação disponibilizada de forma a responder a questões relacionadas com a logística, com a disponibilidade do produto, o tempo e custos de entrega, e ainda garantias de produtos danificados, questões importantes numa ótica de consumidor (Daugherty et al., 2019). Por outro lado, desejam também ter as vantagens da loja física, que permitem tocar e experimentar o produto. Desta forma, cria-se um novo comportamento de compra onde os consumidores utilizam a loja física como um "Showroom" para ver e conhecer os produtos, uma vez que muitas vezes exigem o "toque e sensação" (Basak et al., 2017) e na hora da compra utilizam os *smartphones* para procurar os melhores preços do mercado, acabando muitas vezes por adquirir o produto numa outra loja (Mambo, 2019).

O omnicanal procura unir o melhor dos dois lados, proporcionando uma experiência completa ao cliente (Blank, 2021). Os clientes esperam sistemas de serviço que permitam uma comunicação instantânea e contínua, desta forma a logística relacionada à experiência do cliente multicanal torna-se especialmente importante com as expectativas dos clientes digitais, que geralmente são consideradas superiores às exigidas pelos clientes que compram nos canais tradicionais (Bloomberg et al. 2002, cit. por Daugherty et al., 2019).

Esta experiência do cliente inclui todos os pontos de contato em que este interage com a empresa, e as quais podem ser aproveitadas através de qualquer um dos elementos do *marketing-mix*, de forma a criar uma estratégia de diferenciação (Daugherty et al., 2019). Para quem tem uma estratégia de *e-commerce* mais sustentável, é possível usar a presença na loja como forma de aumentar a personalização das ofertas no *email marketing* e incrementar a base de dados do seu CRM (Mambo, 2019).

O poder de compra do consumidor torna-se indiscutivelmente o principal disruptor da cadeia de abastecimento, com a força dominante do *e-commerce*. Pode-se afirmar que os comportamentos de compra estão a mudar o paradigma dos serviços logísticos, uma

vez que se reconhece a crescente necessidade de personalização da configuração do serviço (Daugherty et al., 2019).

1.2.2 A Importância da Experiência do Cliente

A experiência do cliente é a percepção que as pessoas têm sobre a marca, produtos ou serviços disponibilizados por esta, com base na sua interação pessoal, pela pesquisa ou através do relacionamento contínuo. A experiência do cliente não se trata apenas de uma única interação entre os clientes e as marcas. Não começa e termina com a compra, trata-se de um processo contínuo e conectado, que pode ser impactado por diversos fatores que podem ser controlados pelas marcas, e outros que não (Harris, 2019).

Segundo & Verhoef et al. (2009) & Brakus et al. (2019), as experiências do consumidor foram classificadas em várias dimensões de uma visão multidimensional: dimensões cognitivas, afetivas, sociais, físicas e sensoriais. Hsia et al. (2020), identificaram as principais dimensões da experiência omnicanal que se concentram em diferentes aspectos das percepções do cliente, incluindo conectividade, integração, consistência, flexibilidade e personalização, e examinaram como essas dimensões impactam a intenção de compra omnicanal. Harris (2019) afirma que as marcas podem gerir por exemplo questões de atendimento especializado aos clientes, tentando disponibilizar um processo de pedidos atrativo e fácil em cada fase, ou por exemplo a entrega da compra ao cliente no local que lhe é mais conveniente. No entanto, não conseguem controlar fatores como os comentários de clientes insatisfeitos, ou campanhas de marketing da concorrência.

Torna-se difícil gerir de forma proativa a percepção que as pessoas têm sobre a marca, dos seus produtos/serviços ou até mesmo da equipa, pelo que é necessário desenvolver uma estratégia de potenciação da experiência do cliente, trabalhando para a proatividade e para a diferenciação. Com o crescimento do retalho omnicanal, as experiências do consumidor assumem agora extrema importância, na medida em que as tecnologias digitais são essenciais para a criação dessas experiências. Os estudos realizados têm-se concentrado nas experiências do consumidor omnicanal de modo fragmentado, e que pode incluir a integração do canal (Shen et al., 2018), a gestão do ponto de contato (Homburg et al., 2017), a qualidade do serviço (Rodríguez-Torrice et al., 2017) e a arquitetura da informação (Burford & Resmini, 2017).

Para criar uma estratégia é necessário avaliar algumas componentes, por exemplo através do mapeamento da jornada do cliente, analisar o comportamento do consumidor

no processo de compra o que vai permitir um conhecimento mais específico sobre ele conseguindo dar respostas personalizadas de acordo com as suas necessidades de forma proativa em vez de reativa, ou seja, em tempo real, abrindo portas para a repetição da compra ou até mesmo para a sua fidelização (Harris, 2019).



Figura 2 – Jornada do Cliente

Fonte: Cordovez, 2020

De acordo com Verhoef et al., (2015, cit. por Hsia et al., 2020), é necessário reafirmar a experiência do consumidor como uma construção multidimensional que se concentra nas respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais, oferecidas pela empresa em toda a jornada de compra.

Para começar, as marcas devem ter uma visão clara dos seus clientes. Através de um CRM as empresas podem integrar as grandes quantidades de dados recolhidos de fontes diferentes e com isto, os profissionais de marketing devem analisar como estão a utilizar os *insights* gerados (Ravouth et al., 2021).

De acordo com o estudo realizado por Ravouth et al., (2021), para perceber melhor a experiência do cliente e seus potenciais défices é necessário considerar três tarefas principais: (1) entender a estratégia de experiência, identificando cada canal e ponto de contato ao longo da jornada do cliente; (2) verificar se estão conectados - os canais e os pontos de contato devem criar uma experiência congruente para os clientes; (3) e desenvolver toda a estratégia com base no cliente, considerando toda a experiência de serviço.

1.2.3 Tecnologia como ferramenta essencial

As mudanças são impulsionadas por novas tecnologias, como dispositivos móveis inteligentes (*smartphones* e *tablets*) e *software* relacionado (*apps*, pagamentos digitais, *e-wallets*, *e-cupons*, folhetos digitais, serviços baseados em localização). Há mudanças na oferta das tecnologias de informação e comunicação, redução de custo no acesso à tecnologia (*big data* e computação em nuvem), que permitem personalização e otimização de preços. Também estão disponíveis novas tecnologias nas lojas (como telas e corredores virtuais, espelhos virtuais - provadores, sinalização digital, quiosques de auto-atendimento inteligentes, máquinas de venda automática e menus dinâmicos), além de códigos QR e de dispositivos móveis utilizados na loja pelos clientes e que facilitam o processo de compra em vários pontos da loja e que possibilitam a interação do consumidor (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Alexander & Kent, 2022).

De acordo com Newman (2014), nos dias de hoje é muito comum ouvirmos falar de *big data* e da sua riqueza, ao ponto de ouvirmos comparações em que uma boa gestão deste recurso é comparável à importância do petróleo. O sucesso da implementação do omnicanal dependerá do ajuste dos seus processos aos sistemas já existentes na organização, pois não se trata de um multicanal, o objetivo agora é ser mais abrangente e assegurar assim que esta inovação será para manter. A análise do cliente tem ganho um grande impulso nos últimos anos devido ao desenvolvimento acelerado de tecnologias inovadoras e à criação de novos canais e *gadgets*. Há uma pressão maior do que nunca para satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes, aproveitando uma grande quantidade de dados estruturados e não estruturados por meio de análises (Hossain et al., 2020).

Para a maior parte das empresas, o livre acesso às informações acerca das preferências dos seus consumidores é sem dúvida algo de valor, pois permite-lhes delinear estratégias devidamente fundamentadas (Raducziner, 2015). A estratégia de manter uma relação de proximidade tem como base a utilização dessas informações, aproveitando para deixar uma boa impressão perante o cliente ao demonstrar-lhe que sabem quais as suas preferências, qual o local mais próximo onde se encontra disponível determinado produto, quais os descontos de que poderá usufruir, entre outras informações. São estes detalhes que fazem com que o cliente se sinta especial e que queira repetir a experiência. Para que a estratégia omnicanal funcione de forma adequada, são necessários sistemas de TI (tecnologias de informação) centralizados e integrados, o que significa um banco de dados que permita reunir informações de clientes, produtos, preços, descontos, etc. (Weiland & Gdansk, 2019).

De acordo com Weiland & Gdansk (2019), o último aspeto significativo dessa estratégia é o fluxo coordenado e totalmente monitorizado de recursos, incluindo informações quer sejam internas ou de clientes. Por exemplo, informações precisas sobre o nível de stock e as condições e localização dos produtos, permitindo uma rastreabilidade em tempo real. Para que isso aconteça, deve ser implementado um sistema de processamento de informação estruturado e funcional, que permita que uma determinada informação chegue ao seu respetivo destinatário no momento certo, no local certo e em quantidade e qualidade bem ajustadas.

A tecnologia e as inovações permitem que uma empresa ofereça um produto ou serviço distinto. O avanço tecnológico pode identificar tendências, analisando as mudanças no mercado e propondo a oferta adequada. A deteção de tendências é uma ferramenta vital de inteligência de marketing que ajuda a detetar mais rapidamente as necessidades dos consumidores. O objetivo da deteção de tendências é revelar perceções desconhecidas por meio da análise de dados sobre os consumidores, através de várias fontes, como por exemplo, através do rastreamento das redes sociais, ou pela análise do comportamento no ponto de venda, ponto crítico para o sucesso, tornando-se uma vantagem competitiva para a empresa. Através da informação recolhida pelos diferentes meios será possível proporcionar ofertas adequadas aos clientes, em vez de uma oferta *standard* mais orientada para o mercado (Sher & Yang, 2005; Du & Kamakura, 2012; Andreassen et al., 2015, cit. por Hossain et al., 2020).

A estratégia de manter uma relação de proximidade tem como base a utilização de informações cruciais sobre o cliente, de forma a criar laços com ele na medida em que se sabe as suas preferências. São estes detalhes que fazem com que o cliente se sinta especial e que queira repetir a experiência. É exemplo disso mesmo a publicidade e páginas sugeridas que nos aparecem constantemente nas redes sociais. Quando fazemos uma simples pesquisa de determinado produto ou serviço, como é o caso das agências de viagens ou companhias aéreas, assim que realizamos uma procura no site com determinada rota, esse mesmo trajeto passa a constar das *pop-ups*, ou seja, são anúncios personalizados com base nas pesquisas anteriores (Coelho, 2015).

O armazenamento da informação é realizado a partir de *cookies*, que se baseiam em pequenos arquivos de texto em que os *sítes* colocam nos computadores dos utilizadores para armazenar uma série de dados específicos para aquele *user*, ou melhor, para aquele dispositivo utilizado para realizar a pesquisa, que servem como uma espécie de memória para as páginas *web* (Luís, 2020). Esta é uma das formas de impactar o

consumidor de forma personalizada, o qual procura experiências em que as suas preferências sejam lembradas e atendidas, com simplicidade e eficiência (Criteo, 2015).

Essa percepção de simplicidade, quer no ato da pesquisa ou no ato da compra, deve ser mantida até ao *back-end*. O processo deverá ser de fácil gestão, permitindo a atualização de marketing e do seu conteúdo informativo, nos quais deverão ser incluídas capacidades analíticas afetas a todos os seus consumidores da forma mais detalhada e em tempo real. Só desta forma será possível tornar o atendimento mais personalizado e fazer com que cada cliente se sinta único (Coelho, 2015). Pesquisas realizadas demonstram que as tecnologias de informação e comunicação podem aumentar a atratividade, o prazer, a satisfação e a intenção de compra da loja, além de impulsionar o relacionamento com o cliente e enriquecer a experiência (Alexander & Kent, 2022).

1.3 Logística Adaptada para suportar o Novo Modelo de Gestão

No retalho omnicanal, os clientes têm a oportunidade de selecionar livremente quando, como e onde comprar. À medida que esta nova visão de retalho evoluiu, surgiram novos modelos de distribuição. Esses novos modelos são fortemente suportados por várias tecnologias, especialmente tecnologias de informação. No entanto, novas soluções de armazenamento e entrega, como armazéns especializados (*dark stores*) também foram desenvolvidos (Hagberg et al., 2016).

O *e-commerce* prevê já uma logística alterada, mudando a forma como as encomendas são entregues (tamanhos reduzidos) e as devoluções são feitas (logística inversa). A gestão omnicanal também se afastou de uma mentalidade de “silo”, onde unidades ou mesmo empresas separadas, atendiam clientes físicos e *online*. Além disso, a revolução da mobilidade confundiu os limites entre as compras na loja e as compras *online* (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). No entanto, a construção de um modelo omnicanal não é simples, pois esta abordagem influencia todos os processos da empresa, mudando assim a visão de uma estratégia “multi” para uma “omni”, na medida em que requer reestruturação e afastamento da estrutura anterior (Picot-coupey & Huré, 2016), tornando-se necessário uma adaptação estruturada de processos e pessoas (Piotrowicz & Cuthbertson, 2018).

Os clientes esperam serviços e experiências consistentes, uniformes e integrados, independentemente do canal que utilizam, na medida em que estão dispostos a alternar a utilização entre os canais, dependendo das suas preferências, da sua situação atual, da hora do dia ou da categoria do produto. No entanto, os retalhistas muitas vezes não conseguem oferecer tal experiência. Mesmo se um retalhista oferecer um acesso

multicanal, muitas vezes existe uma mentalidade de "silo", onde os canais *online* e os tradicionais são tratados separadamente e, muitas vezes são geridos por diferentes pessoas e departamentos que não cooperam totalmente (Cui et al., 2021).

Sistemas logísticos, entrega e práticas de cumprimento estão entre as áreas que precisam ser analisadas para desenvolver, testar e utilizar novos modelos, ferramentas e técnicas, procurando soluções que não sejam apenas modernas e convenientes para os clientes, mas também lucrativas. Permitir ao cliente a alteração da entrega, pode resultar num redesenho completo das operações e num aumento de novos modelos de abastecimento otimizados para o retalho omnicanal (Piotrowicz & Cuthbertson, 2018).

Segundo Punakivi et al. (2001, cit. por Piotrowicz & Cuthbertson, 2018) , para o desenvolvimento omnicanal, um *design* eficaz e eficiente para o sistema logístico é uma obrigação. Sem isso, os lucros podem ser reprimidos pelos custos de entrega, no entanto isto assume-se como um grande desafio. Por exemplo, no retalho alimentar uma estratégia omnicanal ainda não é de todo usual pelos retalhistas deste setor, isto porque existem grandes desafios logísticos no fornecimento de soluções satisfatórias. Os custos de entrega para a última milha – etapa final do processo de entrega de um determinado produto/serviço - são estimados em 50% do fornecimento total, relativamente aos custos da cadeia (Hagberg et al., 2016; Germano, 2022).

A entrega ao cliente, ou recolha pelo cliente, é o último elemento do todo o processo de entrega. Os estágios iniciais são: a aceitação do pedido e o cumprimento, quando um pedido é preparado para entrega (Boyer et al. 2009, cit. por Piotrowicz & Cuthbertson, 2018). A distribuição de produtos é organizada por distribuição direta para a loja ou cliente, bem como por distribuição inversa, se um produto for devolvido, na medida em que estas capacidades devem ser desenvolvidas porque a maioria dos clientes exige uma maneira fácil e conveniente de devolver os seus produtos (Hagberg et al., 2016).

O modelo de gestão anterior da cadeia de abastecimento assumia que a loja era o ponto final da transação, trabalhando para um sistema eficiente de entrega, numa perspetiva linear, na medida em que o cliente se deslocaria à loja para adquirir o produto (Baird & Kilcourse, 2011). O retalho *online* colocou agora os sistemas de distribuição na linha da frente, uma vez que os retalhistas precisam oferecer uma variedade de opções para encontrar, comprar e devolver mercadorias tanto no canal físico como no canal digital (Bell et al., 2014; Guillaume & David Welch, 2014). Hoje, as lojas físicas são apenas um de vários conjuntos de canais. Com este novo conjunto de canais, os retalhistas devem simultaneamente antecipar a procura e garantir a disponibilidade, responder a diversos

prazos de entrega e manter os custos baixos para cada canal (Handfield et al. 2013, cit. por John & Scheer, 2021).

A integração entre os canais está a ser alterada e o desafio passa por implementá-la da maneira mais eficaz e eficiente, ao invés de decidir se deve ou não fazê-lo (Herhausen et al. 2015, cit. por Bradley & Fitzgerald, 2019). Devido a esses desafios transformacionais recentes e contínuos, a pesquisa e a prática do retalho carecem de uma visão estruturada das opções de *design* para sistemas de distribuição omnicanal, porque as opções de entrega, devolução e as preferências do cliente estão evoluindo com o tempo. Em particular, o tema requer a sistematização genérica da distribuição de mercadorias em múltiplos canais (Bradley & Fitzgerald, 2019).

1.3.1 Importância da Logística na integração com a Estratégia Omnicanal

De acordo com Fairchild (2014, cit. por Coelho 2015), o desafio omnicanal para o retalho prende-se com a compreensão de quantos parceiros logísticos são necessários, quais os locais de entrega e os produtos/serviços a distribuir, de forma a proporcionar a melhor experiência de compra ao cliente, para que este volte a procurar os seus serviços.

Segundo Langley e Holcomb (1992) a logística pode criar valor para o cliente de três formas genéricas: eficiência, eficácia e diferenciação (ou relevância). A informação sobre a rastreabilidade dos produtos ao nível do percurso na cadeia de abastecimento, assume-se como um dos principais problemas, uma vez que os bancos de dados compartilhados entre os intervenientes da cadeia não são atualizados de forma automática, existindo interrupções no fluxo de informação, o que não permite analisar a informação correta e nos *timings* ideais. É necessário, portanto, criar um sistema de gestão dos abastecimentos que forneça informações confiáveis sobre os recursos disponíveis para todos os canais e intervenientes (Weiland & Gdansk, 2019).

Rose et al. (2016), afirmam que a complexidade que a logística do retalho omnicanal apresenta deve-se, em grande parte, à não integração dos canais que oferecem, criando fluxos de oferta separados, que variam em termos de tamanho dos pedidos, requisitos de entrega e expectativas do cliente. Torna-se necessário integrar todas as etapas de uma cadeia de abastecimento, trabalhando de forma integrada com fornecedores e clientes, permitindo um fluxo constante de informações com o objetivo de melhorar a comunicação, a eficiência e os lucros (Deloitte, 2019).

Numa transição para o retalho omnicanal, com foco na experiência do cliente e na gestão dos processos internos, é necessário utilizar tecnologias inovadoras e

ferramentas de organização superiores (Buldeo Rai et al., 2019). Por exemplo, através de investimentos realizados em sistemas que otimizem a integração e a logística, como ERP's (*Enterprise Resource Planning*) TMS (*Transportation Management System*), ou WMS (*Warehouse Management System*) (Intelipost, 2017).

1.4 Vantagens na Criação de uma Estratégia Omnicanal

Com a atual pandemia da Covid-19, mais pessoas passaram a comprar *online*, aumentando a necessidade e urgência de construção de estratégias omnicanal (Bertholdo, 2021). Os catálogos digitais de produtos/ serviços em conjunto com uma ampla variedade de serviços de suporte estão a ter um grande impacto nas migrações de canais. Rigby (2011) refere o retalho omnicanal como um processo que permite aos retalhistas interagirem com os clientes por meio de inúmeros canais, desta forma é possível proporcionar maior comodidade e, conseqüentemente, aumentar a sua fidelização (Guerrero-Lorente et al., 2020).

Segmentar os clientes com base nos requisitos de atendimento não é algo novo (Sharma e Lambert, 1991), mas as abordagens atualmente são muito diferentes. A tecnologia permite a recolha e análise de dados, gerando informações muito mais ricas e perspicazes para orientar as decisões relacionadas com o serviço, permitindo também uma comunicação mais personalizada. Como exemplo de estratégias de segmentação da base de clientes fundamentada em *big data*, incluem-se aplicações em segmentação comportamental, através de análises preditivas e aplicações de inteligência artificial (IA), estabelecidas para aumentar os níveis de envolvimento do cliente. É também possível através de um sistema de CRM (sistema de gestão de relacionamento com o cliente, criado através de sistemas de informações ou ferramentas que automatizam o contacto com o cliente), gerar promoções específicas tendo por base os interesses dos clientes, uma vez que se conhece os seus hábitos de compra e preferências, e assim conseguir desenvolver programas de fidelização (Daugherty et al., 2019). De acordo com os estudos realizados por McKinsey & Company (2009, cit. por Coelho, 2015), sobre o valor económico das vendas através da estratégia omnicanal, verifica-se que os consumidores que adquirem produtos/serviços através dos vários canais, gastam cerca de quatro vezes mais que os restantes. As motivações de compra passam pelo comodismo, pelo fator de personalização, pela rapidez dos processos, pela redução dos custos e preços.

As transportadoras de encomendas ou os operadores de logística terceirizados (3PLs) assumem um papel muito importante na distribuição *last mile* dos pedidos *online*. Estes

geralmente oferecem aos clientes várias opções, como entrega ao domicílio, levantamento em loja, entregas em outros pontos de recolha que lhes sejam mais cómodos. Estudos recentes indicam que o preço, a localização dos serviços de compra e recolha e a rastreabilidade das encomendas são os principais fatores na adoção de novos canais de entrega (Iwan et al., 2016; Oliveira et al., 2017). Todas estas opções são desta forma uma alavanca cada vez mais importante para as empresas se diferenciarem da concorrência (Murfield et al., 2017, cit. por Rai et al., 2019). Numa perspetiva de vantagens para as empresas, é necessário garantir que são implementadas estratégias de logística que permitam altos níveis de serviço aos clientes, ao mesmo tempo que geram eficiência e mantêm o controlo dos custos operacionais (Buldeo Rai et al., 2019).

1.5 Desafios na Criação de uma Estratégia Omnicanal

À medida que as marcas oferecem novas experiências digitais que atendem às mudanças nas preferências dos clientes, o próximo passo é aprimorar as experiências híbridas do cliente – e o *design* centrado no ser humano pode ajudar. Os profissionais de marketing devoram esses pedaços de informação. Mas há um equilíbrio delicado entre utilidade e uso excessivo quando se trata de dados do consumidor. O rastreamento geográfico, a escuta do dispositivo e as recomendações baseadas em *cookies* de terceiros podem criar uma sensação inquietante de que a tecnologia inteligente não é apenas inquisitiva – é intrusiva. Ao mesmo tempo, essa abundância de dados de clientes pode criar um paradoxo dentro da organização. As equipas cibernéticas, lideradas pelo responsável pela segurança da informação trabalham para proteger os dados pessoais e aderir aos regulamentos de privacidade. Enquanto isso, os colegas de marketing procuram essas mesmas informações na esperança de criar melhores experiências para o cliente (Ravouth et al., 2021).

Weiland & Gdansk (2019), afirmam que os clientes não conseguem lidar com o excesso de informação gerado nas vendas multicanais. É difícil armazenar todos os dados relevantes tanto da perspetiva do cliente, quanto da empresa, uma vez que cada ação realizada por qualquer um deles produz uma “onda” de informações. Desta forma, verifica-se que é necessário começar a ver a informação como um recurso, cuja logística deve ser tratada de forma adequada - a informação deve ser entregue no local apropriado (o destinatário apropriado), no momento adequado (a informação atrasada perde o seu valor), numa quantidade apropriada (a informação não pode ser muito complexa ou muito geral, mas tão precisa quanto possível). Também deve ser de

qualidade adequada (isto é, estar livre de deficiências, como dados falsos) e, por fim, deve vir a um custo aceitável - informação, assim como qualquer outro recurso, tem que ser explorado e processado, o que envolve custos. Se todas essas condições forem atendidas, recursos de informação adequados serão entregues para que os processos de tomada de decisão sejam realizados de forma eficiente e com lucro (Weiland & Gdansk, 2019).

De acordo com Chaberek (1999, cit. por Weiland & Gdansk, 2019), o objetivo principal da logística, incluindo a logística da informação, é garantir um fluxo integrado de recursos no espaço e no tempo de forma a maximizar a satisfação do cliente interno e externo com um determinado nível de investimento financeiro. As premissas acima relacionadas à logística devem ser levadas em consideração sempre que um subconjunto de dados for processado, seja na descrição do produto ou nas informações sobre a política de devolução.

Recursos de informação adequados, serão entregues para que os processos de tomada de decisão sejam realizados de forma eficiente e com lucro (Weiland & Gdansk, 2019). A maioria dos profissionais de marketing lida com sistemas muitas vezes incompatíveis com outras tecnologias e ativos de dados. Em estudos realizados sobre itens importantes para avançar com os esforços de uma estratégia omnicanal, os profissionais de marketing citaram três fatores: integração das tecnologias, gestão de dados e sistemas capazes de combinar perfis nos diferentes canais (Criteo, 2015). É necessária a existência de uma plataforma tecnológica uniformizada através de todos os canais, pois se as tecnologias e plataformas da organização não forem unificadas, nunca existirá harmonia entre as mesmas e desta forma desrespeitarão o acordo de proporcionar ao consumidor uma experiência de compra simplificada e intuitiva (Coelho, 2015). Compreender como a tecnologia de forma integrada influencia o comportamento do consumidor e as expectativas em relação ao desempenho do serviço é crucial (Daugherty et al., 2019).

Segundo Hossain et al. (2020), os dados de privacidade e segurança tornaram-se questões vitais para o cliente no ambiente digital, à medida em que mais dados sobre si são recolhidos. Uma empresa deve transmitir e assegurar confiança na gestão de novas tecnologias, para proteger a privacidade de dados e questões de segurança. Os clientes geralmente gostam de ter mais controle sobre as suas informações pessoais. Os retalhistas necessitam de considerar a minimização de dados e o anonimato por questões de privacidade. A minimização de dados exige que os gestores reduzam a

variedade de dados que eles reúnem, preservando apenas aqueles de que necessitem, atualizando-os de acordo com as necessidades do momento (Wedel & Kannan, 2016).

O modelo omnicanal requer cooperação e partilha de informações entre as diferentes áreas de uma organização. Eliminar as distâncias dentro da empresa e estimular o fluxo de informações pode ser desafiador, especialmente se os departamentos não comunicam. A competição entre equipas *online* e *offline* - para gerar mais vendas e lucros – também pode ser um desafio (Criteo, 2015). Este problema surge como resultado da incapacidade de analisar a empresa como um sistema integrado, o que pode originar diferenças preocupantes relativamente aos seus níveis de eficácia, em que muitos processos podem levar à redução da eficiência (Weiland & Gdansk, 2019)

1.6 Novos Começos para o Retalho

As mudanças no setor estão a coagir os retalhistas a criar estratégias para melhorar o seu posicionamento no mercado e sobreviver neste ambiente de mudanças. Até antes da Covid-19, o retalho estava em constante transformação, estimulado pelas novas tecnologias, desde estratégias na loja até operações *de back-end* (por exemplo, armazéns, cadeias de abastecimento). Um dos focos também passa pela comunicação (por exemplo, *sites* e plataformas de redes sociais) e exibição do sortido de produtos/serviços. No entanto, a velocidade dessa transformação foi acelerada pela pandemia (Grewal et al., 2021).

O caminho para a recuperação do retalho passa pela reinvenção, é necessário abandonar as estratégias tradicionais, preparando o retalho numa perspetiva em que as interações digitais, assim como as experiências, assumem um papel importante. No momento em que se verificam bloqueios que permanecem omnipresentes e a recessão se aproxima, os consumidores são obrigados a pensar no que é essencial. Assim, na medida em que se tornam mais seletivos é fundamental garantir a sua lealdade (Adyen, 2020).

1.6.1 Como trabalhar com fluidez nos canais de vendas

Ao longo dos séculos, as pandemias aceleraram as mudanças no comportamento humano. A Peste Negra desferiu um golpe severo no sistema feudal e aumentou os salários. A epidemia de varíola em Boston levou à liberdade de imprensa. E a gripe das aves impulsionou a popularização das compras *online* (Adyen, 2020).

De acordo com Adyen (2020), ainda não sabemos quais serão as consequências a longo prazo do coronavírus, mas este já está a atuar como um catalisador para a mudança. Em primeiro lugar, é claro, foi um duro golpe para o comércio. Com lojas fechadas, restaurantes vazios e pequenos negócios desertos, nenhum país ficou imune ao colapso dos gastos mundiais. Muito poucas empresas conseguiram sair ilesas da crise causada pela pandemia, mas aquelas que conseguiram reagir rapidamente foram mais resilientes.

Um fator de sobrevivência decisivo durante os picos da pandemia foi a capacidade de aceder à Internet. Para muitos, porém, o *e-commerce* foi algo que deixaram para depois, como mais uma tarefa a adicionar ao final de uma longa lista de coisas a fazer. E é nesse tipo de empresa que encontramos o maior número de vítimas. No entanto, as empresas que tinham uma boa oferta *online* tiveram um desempenho muito melhor (Adyen, 2020).

As empresas que têm sucesso consistente são aquelas que conseguem combinar o ambiente físico e digital, para criar uma experiência integrada que não depende de nenhum canal e que colocam o cliente em primeiro lugar. É disso que trata o comércio omnicanal. De acordo com o estudo realizado pela Adyen (2020), os dados mostram que este é um fator crítico para o seu sucesso, uma vez que ajudou a estabilizar as vendas durante a pandemia, compensando as perdas nas transações da loja física.

Desta forma, a qualidade da integração de canais é vista como um ponto chave no serviço omnicanal e pode ter forte influência sobre a intenção de compra a um retalhista. Solomon (2015) afirma que o cliente valoriza a capacidade de se envolver com uma empresa através de múltiplos caminhos ao mesmo tempo e, para isso, é preciso que esses caminhos estejam integrados (Amaral, 2020).

Um cliente será mais valioso, quanto mais canais “envolventes” forem utilizados, na medida em que, durante o processo de decisão de compra, a marca irá estar presente em diversos momentos, e na hora da deliberação vai certamente ser uma preferência de escolha. Conforme analisado anteriormente nos pontos anteriores, verificamos que o consumidor necessita de ter em média sete pontos de contato com uma marca de forma a se sentir suficientemente confortável para realizar a compra, para além de que se verificou que os consumidores mais rentáveis são os que realizam as suas compras através dos vários canais (Paulillo, 2020). O aumento do comércio eletrónico durante os picos da pandemia foi bem documentado, até mesmo os tímidos em tecnologia, os designados por “retardatários”, aderiram ao movimento. Transcendendo fronteiras e

distâncias, o *e-commerce* digitalizou o mundo numa única plataforma que se orgulha de uma ampla seleção e grande conveniência para os clientes (Adyen, 2020).

Os *shoppers online* têm acesso fácil, rápido e igual a todas as mercadorias, e têm a liberdade de navegar sem problemas, entre amplas gamas de plataformas, produtos, preços, pagamentos e opções de entrega. Mesmo as barreiras significativas das compras *online* – tempo e custo de entrega – são eliminadas com a modalidade “click and collect” e opções de entrega melhoradas e rápidas (NielsenIQ, 2022).

No entanto, de acordo com um novo estudo realizado pela in-Store Media (2022), provou-se que apesar do crescimento exponencial das compras *online*, os consumidores continuam a ter a loja física em grande conta, uma vez que ambos os canais têm as suas vantagens para o consumidor e este parece percecioná-las concretamente (Distribuição Hoje, 2022).

O truque é aproveitar o melhor dos dois ambientes para oferecer uma experiência unificada ao cliente. Assim, podem usufruir da rapidez e comodidade dos canais digitais, aliadas ao prazer de visitar uma loja bem decorada (Adyen, 2020).

1.6.2 Ganhar lealdade do consumidor

Não há nada como uma pandemia para repensar as prioridades. No início, era tudo sobre o básico, o que explicaria o armazenamento de papel higiénico e leite, mas não tanto de tinta para o cabelo. O que se seguiu para muitos foi um período de tédio, isolamento e ansiedade. Adicionando as preocupações financeiras e a sombra de uma crise global, temos um consumidor compreensivelmente cauteloso (Adyen, 2020). À medida que a confiança do consumidor vacila, cada compra torna-se mais importante. De acordo com os estudos realizados por Adyen (2020), assim que se consegue conquistar a fidelização do cliente, garante-se o não abandono da marca por este.

Segundo Adyen (2020), é sabido (e os psicólogos confirmam) que, à medida que o mundo se torna mais incerto, apegamo-nos mais ao que é familiar. Também é verdade que, em muitos países, as medidas de contenção restringiram severamente os movimentos da população. Portanto, não é surpresa que, nos momentos mais agudos da crise, o consumidor aposte no comércio local, preferindo comprar nas lojas que já conhece. Este é especialmente o caso da população mais velha, a maior percentagem de consumidores que preferiu ficar perto de casa, com faixa etária média de 55 anos. De acordo com o mesmo autor, outro fator importante para os consumidores, é a capacidade de abastecimento durante uma crise. A maioria dos consumidores

globalmente indicou que continuaria a preferir os comerciantes em quem confiava durante a pandemia. Essa tendência também se aplica ao comércio eletrônico, uma vez que quase metade dos consumidores internacionais se mantém fiéis ao comércio local, mesmo quando compram *online*.

A Geração Z - indivíduos que nasceram em meados dos anos 90, mais precisamente aqueles que nasceram depois de 1995, são o porta-estandarte da consciência social, com Greta Thunberg como líder. Mas parece que a consciência social em relação ao consumo também permeou as gerações anteriores. De acordo com Adyen (2020), aproximadamente metade dos consumidores afirmou que sairia de seu caminho para comprar marcas que demonstrassem consciência social. E um número ainda maior afirmou que a ética dos negócios - como pagar aos seus trabalhadores um salário justo, contribuir para a comunidade ou cuidar do meio ambiente - é mais importante para eles do que antes da pandemia. A crise mundial parece ter despertado em todos nós uma consciência social (Adyen, 2020).

As experiências de compra são agora moldadas pelos desejos de “quero agora” e servidas por lojas físicas de conveniência, canais de *e-commerce*, plataformas sociais de compra, entre outras. Para retalhistas e fabricantes é importante reconhecer a expansão dos múltiplos pontos de contato com o consumidor. A experiência do cliente é significativamente afetada por toda a oferta e operação de conveniência, qualidade do produto e do serviço (Amaral, 2020).

O comprador multicanal alterou bastante as suas expectativas sobre o que uma experiência de compra deve ser. Para os consumidores atuais, “ir às compras” pode ter menos a ver com o ato de compra e mais com a questão holística. À medida que o panorama continua a evoluir, a loja física ou *online* do futuro pode não ser a “loja” que hoje conhecemos, e pode evoluir para mais que uma experiência (NielsenIQ, 2021).

De acordo com NielsenIQ (2021), os quatro pilares de experiência incluem: disponibilidade, seleção, imediatismo e entusiasmo. Quando cada um destes elementos é considerado durante a jornada do consumidor, eles moldam novos hábitos e aumentam a lealdade do cliente multicanal de hoje.

Lauren Fernandes, Diretora de *Global Thought Leadership* da NielsenIQ, afirma que se alcançou um período crucial de mudança na rotina, e que neste momento uma experiência de compra apelativa tem o poder de despoletar uma resposta, quer emocional, quer comportamental, moldando novas formas de gastos do consumidor que permanecerão durante e após a pandemia provocada pela Covid-19. Após contínuos

períodos de disrupção no comportamento de compra, os consumidores anseiam por garantias e conexão, agora mais do que nunca (NielsenIQ, 2021).

Com isto as empresas têm a oportunidade de utilizar fatores experienciais para delinear mudanças duradouras no como, quando e porquê os consumidores compram, quer na loja física quer na *online*. No fundo, os compradores esperam disponibilidade, cumprindo, de forma consistente, esta expectativa, seja na prateleira ou na sua pesquisa através do canal digital. Depois de um ano ou mais de mudança no comportamento de compra, a forma como as empresas podem demonstrar o acesso confiável aos bens é mais significativo agora quando comparado com o passado. Quando as empresas promovem a disponibilidade nas suas experiências de compra, é mais fácil ser o ponto de venda preferido entre os clientes fiéis (NielsenIQ, 2021).

1.6.3 Tecnologia de pagamento para promover a fidelidade

O bom do comércio unificado é que os seus canais estão conectados por meio de um único sistema que permite manter programas de fidelidade multicanais. Por exemplo, o método de pagamento de um cliente pode ser o cartão de crédito, que aciona automaticamente descontos, recomendações personalizadas e outras recompensas. Por outras palavras, o retalhista não depende da sua equipa de vendas para reconhecer um cliente regular e pode estender o tapete vermelho para recebê-lo *online* também. Portanto, mesmo que não se possam ver cara a cara, os clientes ainda se sentirão especiais. Pagamentos sem contato nunca foram tão atraentes, na medida em que o consumidor deseja desfrutar do prazer de fazer uma compra sem se preocupar com a sua segurança, confiando nas empresas para atender aos padrões de higiene exigidos pelos governos. O pagamento sem contato físico é atualmente o método de escolha para quase metade dos consumidores inquiridos, e a maioria espera que as empresas usem a tecnologia para reduzir o contato interpessoal (Adyen, 2020).

A transformação digital nas empresas vai muito além de apenas otimizar processos internos e operacionais pois, de modo geral, torna possível às mesmas adaptarem-se aos novos comportamentos dos consumidores; melhorar a gestão; criar novos modelos de negócio com soluções inovadoras e mais assertivas; aprimorar o relacionamento com o cliente e entregar mais valor aos consumidores (Idwall, 2020).

1.7. Contextualização da Omnicanalidade em Portugal

É importante analisar o contexto do retalho em Portugal e se este está pronto para a adoção de novas estratégias, de forma a compreender o retalho omnicanal.

As características geográficas portuguesas são suscetíveis de influenciar a forma como os retalhistas atuam e as expectativas dos clientes em redor. Os retalhistas descrevem Portugal como um país costeiro, mas pequeno onde existe uma disparidade considerável de densidade populacional entre as regiões. Os consumidores portugueses compreendem as diferenças territoriais de Portugal e possuem diferentes expectativas em relação ao serviço prestado. Por exemplo, um cliente que vive no litoral terá uma expectativa maior em relação à entrega dos produtos em comparação com um cliente que viva no interior ou nas ilhas. Não só os clientes percebem este tipo de diferenças, mas também os retalhistas esperam esta compreensão quando servem os consumidores (Lima, 2015 cit. por Alves, 2020). De acordo com Lima (2015, cit. por Alves, 2020), devido à célere mudança do mercado, os retalhistas estão focados, continuamente, em novos formatos e ofertas. Por exemplo, a Worten introduziu o conceito de *click and collect* e garantiu uma entrega em casa ou na loja física em apenas dois dias. Com isto torna-se evidente, que os retalhistas portugueses estão preocupados com os novos comportamentos do consumidor e estão oficialmente a melhorar as suas estratégias.

A especificidade do mercado de retalho em Portugal influenciou o grau de evolução das recentes estratégias dos canais. Quando se compara a maturidade de Portugal com outros países da Europa, o mercado português não está tão maduro, especialmente se o canal levado em consideração for o canal *online* (Lima, 2015). Portugal, segundo mostram os dados da Eurostat, está ainda atrasado face à média europeia, uma vez que de entre as pessoas que usaram internet no ano de 2020 (79%) apenas 45% realizou encomendas *online* (Peralta, 2021). A má perceção das métricas do canal *online* e o baixo nível de digitalização das pequenas e médias empresas portuguesas, evidenciam a importância num maior investimento neste canal (Alves, 2020).

1.7.1 Cenário pós-pandemia

Antes de março de 2020, ninguém esperava que os fabricantes de carros se poderiam tornar produtores de ventiladores tão rapidamente, ou que os governos mundiais despendessem enormes quantias de dinheiro dos seus orçamentos para apoiar a economia durante os períodos de desconfinamento. Da mesma forma, as empresas foram forçadas a acelerar as mudanças que planeavam implementar sem problemas ao

longo de um período de três anos. Para muitos consumidores, essa foi uma mudança positiva, uma vez que de repente, a necessidade proporcionou uma variedade de rotas flexíveis e multicanais disponíveis para todos. O fecho das lojas físicas durante os períodos de confinamento, possibilitou na recolha de mais informação sobre as compras realizadas pelo cliente no canal digital, uma vez que foi possível prever comportamentos com o objetivo de otimizar a experiência de compra (Peralta, 2021). Graças à tecnologia, as empresas ganharam agilidade, movendo-se com mais rapidez, adaptando-se às circunstâncias do mercado à medida que mudavam e puderam continuar a ter clientes satisfeitos. É a tecnologia que lhes permitirá estar preparados para tudo o que pode acontecer no futuro (Adyen, 2020).

Segundo Adyen (2020), a jornada do cliente está em constante evolução. Inteligência Artificial, *Machine Learning*, Cloud Computing, Internet das Coisas (IoT) e Realidade Aumentada, são algumas das tecnologias que estão a facilitar toda esta interação entre os consumidores e os retalhistas (Peralta, 2021). As empresas já estavam sob muita pressão para oferecer flexibilidade e inovação nos serviços aos consumidores, agora é tudo ou nada.

Não nos podemos esquecer que oferecer ao cliente uma grande experiência é essencial para o sucesso de um negócio. Na verdade, hoje pode-se dizer que é mais importante do que nunca, principalmente quando se trata de tentar garantir a fidelização de um cliente mais seletivo. Sete em cada dez consumidores em todo o mundo dizem que não voltariam se tivessem uma má experiência, seja numa loja física ou *online*. E mais de metade mudaria o seu percurso para ir a lojas onde fosse mais fácil comprarem (Adyen, 2020).

O uso de tecnologia experimental continua a crescer, de saudações digitais personalizadas a robótica totalmente desenvolvida, a variedade de tecnologia experimental está em rápido crescimento. No entanto, o grau de adoção dessas experiências dependerá muito dos clientes e de onde eles residem. Na área dos alimentos e bebidas, grandes expectativas podem ser satisfeitas com um serviço rápido e eficiente. Muitos restaurantes de *fast food* optaram por opções de autosserviço, como quiosques, para ajudar a agilizar o processo de pedidos e, ao mesmo tempo, manter o distanciamento social. Tecnologia que não é visível também é fundamental, por exemplo em alguns casos, o melhor da tecnologia acontece nos bastidores. Programas de fidelidade baseados em dados, ofertas sob medida e mensagens personalizadas podem adicionar um toque de magia à experiência de compra (Adyen, 2020).

A seleção de marcas e de produtos, os níveis de stock e a variedade de dimensões são aspetos que fazem a diferença na preferência dos consumidores atuais e são uma parte importante da proposta de valor dos retalhistas. Com a disrupção causada pela pandemia em muitas cadeias de abastecimento e o facto dos consumidores terem ficado confinados nas suas casas, este pilar do sortido foi impactado, mas não perdeu a sua importância (Dunnhumby, 2021).

1.7.2 O Canal Físico em Portugal

Segundo Wattanajantra (2022), as vendas físicas continuam a perder terreno, coagindo o setor retalhista a reforçar os seus canais digitais, com um conjunto de ferramentas e novos processos.

As tendências retalhistas em 2022 serão influenciadas pelos avanços no estilo de consumo provocados pela pandemia, estilo esse que levou a uma maior utilização de canais *online* e a um declínio nas compras nas lojas físicas. Isto, por sua vez, está a fornecer às empresas mais informações sobre o modo como os seus potenciais clientes consomem (Wattanajantra, 2022).

A loja física, que por um lado tem a vantagem de criar uma relação com o cliente, de o conhecer, por outro, fica circunscrito apenas a clientes que geograficamente estão próximos e que se podem deslocar à loja, tornando-se nos dias de hoje um pouco redutor. Atualmente, há várias gerações e perfis de pessoas a comprar, também existem novas tecnologias que permitem diversificar os canais de comercialização e chegar a clientes para além do nosso “bairro”, alcançando clientes de todo o mundo (Diegues, 2020).

Da mesma forma que temos vindo a observar uma transformação dos canais *online*, a loja física está também em plena transformação. Durante a pandemia, vimos os colaboradores das lojas físicas a dedicarem-se, por exemplo, a ajudar clientes a fazerem compras *online* (a chamada venda assistida). Outras tendências que se têm vindo a consolidar, nos últimos meses, são os chamados *click & collect* (o cliente compra *online*, mas levanta na loja, em que o stock poderá vir da própria loja ou de um armazém de distribuição) e *ship from store* (a encomenda é enviada da loja mais próxima da morada de envio). Estas são fórmulas mais baratas, do ponto de vista de custos de envio, mais sustentáveis e, adicionalmente, poderão favorecer o aumento das vendas, tirando partido da visita do cliente à loja física, no caso do *click & collect* (ECO & Salesforce, 2022).

1.7.3 O Canal *Online* em Portugal

Em Portugal estima-se que o comércio eletrónico alcance aproximadamente os 430 milhões de euros no ano de 2022, e que represente 1,6% das vendas (Figura 3). Estas são estimativas do relatório Nielsen “Future Opportunities in FMCG E-Commerce”, com base em dados de 2017.



Figura 3 - Evolução do Comércio Eletrónico em Portugal

Fonte: The Nielsen Company, 2018.

A pandemia da Covid-19 veio contribuir significativamente para as taxas de crescimento do comércio eletrónico e para a criação de novas lojas *online*. Segundo dados do INE, foi identificado um crescimento de 5,2% na taxa de utilização do *e-commerce* em 2021 comparativamente a 2020. Também, segundo dados do relatório Nielsen “Future Opportunities in FMCG E-Commerce”, 66% dos portugueses mostraram-se disponíveis para fazer encomendas online e receber os seus produtos comodamente em casa e 63% mostram-se disponíveis para experimentar a opção de encomendar *online* e recolher em locais específicos nas lojas, o que demonstra que o consumidor está, de facto, disponível para começar a fazer compras no canal digital (ShoppingSpirit News, 2022).

Em análise ao estudo realizado pela SIBS Analytics em contexto nacional (Anexo 1), verificamos que houve uma variação significativamente positiva nas compras *online* face ao “antigo normal”, período pré-pandemia, com crescimentos de 46% no segundo confinamento.

1.7.4 Estratégias Omnicanal

Apesar de em Portugal, a estratégia do omnicanal ainda não estar implementada na maioria das empresas, existem empresas que já possuem estratégias omnicanal bem consolidadas. É o caso da empresa SONAE MC (Continente), que tem como principal foco na implementação do omnicanal a consistência na experiência do cliente. Uma das

suas estratégias é o serviço *Click&Go* (Anexo 2), em que a compra *online* pode ser levantada na loja física ou a recolha pode ser efetuada no carro. As devoluções das compras feitas *online* são gratuitas em qualquer loja Continente, e existe a possibilidade de atribuir avaliações aos produtos como forma de gerar maior segurança.

Em termos de aplicações, o Continente conta com diversas disponíveis para os seus clientes onde a integração entre canais é clara. A aplicação para telemóvel do Cartão Continente, permite que o cliente consulte o saldo do cartão, as últimas compras que efetuou, disponibiliza as cópias dos talões e ainda possibilita a consulta dos cupões que depois podem ser usados em qualquer loja. A aplicação Continente Online facilita a pesquisa de produtos, onde quer que o cliente esteja e ainda permite que o cliente receba as suas encomendas em casa ou em outro local à sua escolha. A aplicação Tira-Vez permite ao cliente que está na loja física tirar uma senha para um dos postos necessários, como talho, padaria, charcutaria e peixaria, e quando chega a sua vez a aplicação avisa. A aplicação Continente Siga, permite criar listas de compras partilhadas com outros clientes, quer seja em loja ou no *website*, onde os produtos são adicionados através da leitura de códigos de barras com um ou mais *smartphones* em simultâneo e a compra pode ser finalizada em qualquer um dos canais. Por fim, a aplicação Smart Continente permite adicionar produtos através da pesquisa inteligente por voz, texto ou código de barras e depois transferir os produtos para a aplicação Continente ou para o *website* e finalizar a compra (Barbosa, 2019, cit. por Alves, 2020).

1.7.5 Novas tendências da distribuição Alimentar em Portugal

O setor da distribuição demonstra atualmente, tal como os restantes setores pilares da economia portuguesa, uma necessidade de inovação, sobretudo tecnológica. Como denominador comum, as operadoras deste setor no mercado português têm como objetivo proporcionar as melhores experiências ao consumidor, quer fisicamente nas lojas, como no *online*, tendo a noção do peso que a tecnologia assume hoje em todos os processos. Assim, este mercado cresce de uma forma progressiva, estando sujeito a alguma volatilidade, como previsto pela APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (Figueiredo, 2019).

Segundo o estudo da Deloitte «*Global Powers of Retailing, 2018*», é possível identificar quatro tendências no setor do retalho alimentar: o desenvolvimento de competências digitais de valor acrescido; a combinação de canais para recuperar o tempo perdido; a criação de experiências em loja únicas e envolventes; a reinvenção do retalho com as novas tecnologias emergentes.

De acordo com Bexiga (2018), a inovação é um dos grandes focos da distribuição, estando incluída em vários níveis: serviço ao consumidor; operação e logística; relações com parceiros; relações com entidades públicas nacionais e internacionais. O cenário deste setor de atividade na atualidade, não se resume apenas à aplicação da tecnologia, uso da inteligência artificial, processos de automação e *big data*. Na perspetiva da APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, a inovação estende-se ao desenvolvimento de práticas e procedimentos eficazes em áreas como a economia circular e a sustentabilidade, em assuntos fiscais e jurídicos, na qualidade de produtos alimentares e não alimentares e na qualidade de recursos humanos. Na discussão sobre as consequências da inovação no mercado de trabalho, a APED defende que mais inovação não significa obrigatoriamente um menor número de postos de trabalho, pois esta suscita novas áreas de especialização e profissões, devendo a aposta na contratação e formação de recursos humanos destas novas áreas ser reforçada (Figueiredo, 2019).

Pedro Miguel Silva, parceiro associado de produtos de retalho e consumo da Deloitte, defende que os consumidores valorizam uma experiência de compra que possam mais tarde recordar e que reflita da forma mais adequada a sua identidade, no seu entender Bexiga (2018, cit. por Figueiredo 2019). Atualmente a inovação na distribuição, assenta essencialmente na melhoria da experiência do consumidor e à medida que se vão adotando possibilidades e tecnologias comumente englobadas com o conceito de Indústria 4.0. Esta refere-se à revolução industrial que permitiu relacionar a computação com a automatização inteligente (Barreto, 2019), em que novos modelos de entrega de valor tornam-se possíveis, assentando estes na descompressão da fronteira entre produtores e distribuidores (Bexiga, 2018, cit. por Figueiredo, 2019).

2. Objetivos e Metodologia de Investigação

A metodologia de investigação utilizada foi a pesquisa qualitativa de carácter exploratório, de forma a responder à questão de investigação: “Como podemos implementar o modelo de gestão omnicanal na empresa DIA em Portugal?”. Pretendeu-se perceber como é o processo de implementação de um modelo omnicanal e, conseqüentemente, de que forma a empresa pode ultrapassar as barreiras e aproveitar as oportunidades subjacentes ao processo.

De acordo com Malhotra et al. (2006), este tipo de pesquisa baseia-se em pequenas amostras e caracteriza-se por não ser estruturada e de natureza exploratória. A pesquisa qualitativa é a mais adequada para estudos organizacionais, de forma a obter informações e dados para o objetivo do estudo (Bryman, 1989). O objetivo de estudo e o desenho da pesquisa são os principais determinantes sobre qual método de investigação a utilizar. Ao realizar uma pesquisa exploratória, pretende-se obter uma compreensão mais aprofundada acerca de um fenómeno ou problema (Saunders et al., 2009). A abordagem exploratória, permite flexibilidade aquando da emergência de novos dados. Atendendo ao facto de o objetivo da investigação direccionar-se para a exploração do tema, a seleção da abordagem exploratória é a mais apropriada.

A pesquisa qualitativa examina as palavras e ações das pessoas de uma forma narrativa ou descritiva, de maneira a representar mais de perto a situação vivenciada pelos participantes (Maykut & Morehouse, 2002). O processo de pesquisa é uma forma de interação social onde o investigador aprende sobre o fenómeno a ser estudado, especialmente quando o objeto de estudo é outra pessoa (Lee, 1992).

O objetivo deste tipo de pesquisa é analisar e estudar empiricamente o ambiente natural e descobrir novas ideias, onde é valorizado o contato direto do investigador com o ambiente e o fenómeno a ser estudado (Demo 2001; Zikmund et al., 2013). Este tipo de pesquisa utiliza trabalho de campo, onde os dados podem ser recolhidos através de equipamentos, como por exemplo, um gravador.

Após a recolha dos dados, estes são interpretados e aprofundados pelo investigador (Demo, 2001). De seguida são apresentadas algumas características da pesquisa qualitativa segundo Godoy (1995): tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o investigador como instrumento fundamental; recolha de dados sem instrumentos formais e estruturados; é descritiva, ou seja, as palavras são fundamentais na recolha e tratamento de dados; os investigadores tentam compreender os fenómenos que estão

a ser estudados a partir da perspectiva dos participantes; foca-se no subjetivo como forma de perceber e interpretar experiências.

Para o desenvolvimento desta investigação, optou-se pelo método de estudo de caso, por considerá-lo pertinente dada a natureza do problema em questão. O estudo de caso permite perceber o processo de implementação de um modelo omnicanal e a forma como as empresas ultrapassam as barreiras e aproveitam as oportunidades. Dada a atualidade do tema proposto e o facto de existirem poucas contribuições teóricas sobre o tema do omnicanal no retalho em Portugal, torna o método ainda mais pertinente. O estudo de caso, está associado a pesquisa descritiva ou exploratória é “...particularmente útil quando o fenómeno sob investigação é difícil de estudar fora de seu contexto natural e, os conceitos e as variáveis a analisar são difíceis de quantificar” (Ghauri & Firth, 2009).

Segundo Yin (2001), um estudo de caso é aplicado quando as questões são do tipo “como” e “por que”, quando o investigador tem pouco controlo sobre o fenómeno e quando se tratam de fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. É necessário considerar as etapas associadas ao caso de estudo (Gil, 2010): (1) formulação do problema; (2) determinação os objetivos da pesquisa; (3) definição o tipo de pesquisa; (4) operacionalização dos conceitos e variáveis; (5) seleção dos casos de estudo; (6) elaboração dos métodos de recolha de dados; (7) recolha de dados; (8) interpretação dos resultados.

2.1 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Dentro do contexto referido no tópico anterior, o trabalho apresentado neste projeto teve como objetivo geral, explorar e compreender a transformação empresarial decorrente da implementação de um modelo omnicanal numa aplicação prática ao nível de uma empresa nacional. Para que o objetivo principal seja alcançado, foram estabelecidos vários objetivos específicos:

- Perceber como a pandemia afetou o setor do retalho em Portugal;
- Verificar as necessidades atuais do mercado, de forma a trabalhar sobre um modelo de gestão eficaz, para permitir a dar resposta à exigência atual dos consumidores;
- Analisar as mudanças necessárias nos sistemas de informação de forma a suportar a estratégia;

- Investigar quais serão as mudanças nos diferentes canais, e como podemos potencializar a experiência do cliente em um qualquer deles;

2.2 Estudo de Caso – DIA Supermercados Portugal

2.2.1 Caracterização da Empresa

O grupo DIA (Distribuidora Internacional de Alimentação), fundado em 1979 em Madrid, é uma multinacional que se encontra presente em cinco países: Portugal, Espanha, China, Argentina e Brasil.

Em 1993, num processo de internacionalização, foi inaugurada em Lisboa a primeira loja DIA em Portugal, o que veio reforçar, sedimentar e dinamizar o formato *discount* no nosso país (DIA Portugal, 2022).

A DIA é a primeira empresa franqueadora de Espanha e a quarta da Europa no setor de distribuição alimentar. O modelo de negócio de franquia DIA baseia-se na cooperação mútua entre os seus parceiros estratégicos e a empresa, para oferecer aos clientes o melhor serviço de proximidade (DIA, 2019). Consolidado líder e referência no sector da distribuição, o Grupo DIA conta com mais de 38.500 colaboradores que trabalham para as mais de 5.937 lojas da companhia, sendo que 2.710 lojas, são franquias (Minipreço, 2022a).

Com um sucesso crescente, a DIA Portugal adquiriu a insígnia Minipreço em Portugal, no ano de 1998 e passou a operar unicamente esta insígnia, mantendo, no entanto, a marca própria DIA%. Este estudo foca-se na insígnia Minipreço, que tem representação única em Portugal.

Atualmente, o Minipreço tem um crescimento sustentado, oferecendo um sortido completo aos preços mais competitivos do mercado. Trabalha sobre o conceito de proximidade, contribuindo para as comunidades através dos seus funcionários, franqueados e outros parceiros, tais como os seus fornecedores. A proposta comercial baseia-se numa oferta equilibrada entre uma marca própria renovada e de qualidade e produtos de marca internacionais.

A insígnia Minipreço, conta com 565 lojas distribuídas em território nacional, portefólio com mais 3500 produtos, mais de 300 franquias, 3 armazéns, mais de 3500 colaboradores e 1500 produtos de marca própria (Minipreço, 2022b).

Ao nível da missão, a empresa oferece aos seus clientes qualidade ao melhor preço, para isso, o grupo segue alguns princípios básicos de atuação: Eficácia, Iniciativa, Respeito, Equipa e Cliente.

Os valores do Grupo DIA são a referência para atuar de forma correta e tomar decisões a partir de uma ética profissional, que conduza o objetivo de que os consumidores comprem qualidade ao melhor preço na sua rede de lojas (Minipreço, 2022b).

A insígnia conta com quatro modelos diferentes de lojas: minipreço *express*, minipreço *market*, minipreço *family* e as lojas mais perto. A loja Minipreço *express* distingue-se por apresentar uma ampla variedade de serviços: *take-away*, ponto quente, sumo de laranja e *coffee station*, tudo num alinhamento de cores inovador. É a loja onde a conveniência está na primeira linha. O modelo *market* com novas secções, uma gama mais completa de produtos e com uma maior oferta de frescos, este modelo de loja torna a experiência de ir às compras ainda mais adaptada às necessidades do dia a dia do consumidor. As lojas *family*, que são lojas com uma superfície comercial que pode alcançar os 1.000m² e que oferece aos clientes o conforto de um parque de estacionamento, uma compra mais alargada, completa e económica. Pela sua dimensão situam-se na periferia dos centros urbanos. E por último, as lojas mais perto em que é um formato vocacionado para pequenas populações. Esta insígnia permite o acesso ao produto DIA e ao sistema de fidelização, com uma pequena adaptação do seu ponto de venda, representando um investimento mais reduzido (DIA, 2020).

2.2.2 Análise SWOT

A partir da análise SWOT, podemos verificar se os recursos e as capacidades da empresa agregam valor, permitindo que ela explore oportunidades ou neutralize ameaças. O processo de aplicação da matriz, cujos resultados são apresentados, ocorreu de acordo com a metodologia proposta pelo modelo que recomenda duas abordagens, uma interna, partindo com base em documentação interna da empresa e recorrendo à informação recolhida nas entrevistas, e uma abordagem externa através de pesquisa qualitativa e análise sobre a conjuntura atual do mercado.

2.2.2.1 Análise Interna

Em análise aos pontos relevantes que constituem fatores de sucesso ou insucesso da insígnia, analisamos os pontos fortes e os pontos fracos.

| Análise Interna | |
|--|--|
| Forças | Fraquezas |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Notoriedade da marca;▪ Preços baixos abaixo da média;▪ Maior rede de lojas do setor;▪ Maior cobertura de lojas a nível nacional, o que permite uma proximidade dos clientes.▪ Promoções constantes e agressivas;▪ Marca própria com mais de 100 produtos;▪ Forte investimento em comunicação sustentável;▪ Maior índice de satisfação nos supermercados online;▪ Nova App Cartão Minipreço mais intuitiva;▪ 65% das vendas são fidelizadas; | <ul style="list-style-type: none">▪ Lojas físicas com pequenas dimensões;▪ Sortido mais reduzido;▪ Falta de atendimento personalizado;▪ Ambiente de loja pouco convidativo;▪ Pouca integração entre os sistemas internos;▪ Falhas na reposição de <i>stock</i>;▪ Pouca uniformização da marca; |

Gráfico 1 - SWOT: Análise Interna

Fonte: Elaboração Própria

Forças

O Minipreço apesar de ter algumas falhas que necessitam de correção, tem pontos fortes, caso contrário não seria uma empresa estável no mercado há diversos anos. Apesar de não ter o melhor posicionamento no mercado, quase todos os consumidores conhecem a insígnia, que produtos e serviços disponibiliza, e que a oferta promocional é competitiva com a concorrência. É a cadeia de supermercados com maior número de lojas no país inteiro, com mais de 500 lojas de norte a sul, com grande penetração em centros urbanos. A forte aposta em dinâmicas promocionais são uma das grandes forças competitivas na retenção de clientes (Gráfico 1).

O minipreço trabalha diariamente para disponibilizar ao consumidor os melhores produtos de marca própria, fazendo uma grande aposta nas novas *Super Brands*, melhorando alguns dos produtos favoritos dos clientes, com mais qualidade, melhor relação qualidade-preço e ainda uma imagem diferente. Esta renovação, iniciada no ano

passado, “assenta numa numa paleta de cores viva que transmite energia e positividade” e aposta num “*packaging*” mais atrativo, jovem, alegre e dinâmico que comunica com o consumidor.



Figura 4 - Super Brands Minipreço

Fonte: Minipreço, 2022b

O Minipreço foi considerado a melhor insígnia *online* para fazer compras, tendo em conta um questionário a mais de cinco mil subscritores promovido pela organização de defesa dos consumidores Deco Proteste. A insígnia revela que a pontualidade nas entregas do Minipreço Online foi um dos fatores de destaque. O número de clientes ativos na loja *online* aumentou exponencialmente nestes dois últimos anos representando, este ano, 28% da base total de clientes da empresa. O investimento que foi realizado no canal *online*, como ferramenta de conveniência e proximidade para uma experiência de compra tranquila, cómoda e célere – com entregas num período de 2 horas – conferiu-lhe um serviço de excelência e isso refletiu-se nos resultados da Deco Proteste, que atribui o selo de “Satisfação Elevada – Supermercado Lojas *Online*” à nossa plataforma de entregas ao domicílio”, considera o *Chief Growth Officer* da DIA Portugal (Correia, 2022b).

Foi utilizada uma nova ferramenta de comunicação com os clientes, em que as informações promocionais chegam agora a todos os clientes via Whatsapp, diminuindo assim o impacto ecológico. O novo serviço WhatsApp Ofertas Minipreço permite que os clientes tenham acesso a todas as novidades, em primeira mão, e recebam o folheto semanal, novas campanhas e promoções, de forma mais sustentável, através do telemóvel. Com este novo canal de comunicação, o Minipreço está, por um lado, a facilitar o acesso às campanhas e promoções em vigor, mas também a prosseguir o compromisso com a sustentabilidade, promovendo a redução do papel (Grande Consumo, 2022).



Figura 5 - Rede Whatsapp Minipreço

Fonte: Whatsapp Minipreço, 2022

Os clientes do Minipreço, já não têm de andar com os cupões em papel na carteira para poderem usufruir de descontos e promoções, basta apenas utilizarem o seu próprio *smartphone*. Para além do acesso digital a todos os cupões e promoções, os clientes têm a possibilidade de consultar quanto gastaram e quanto pouparam por mês e por ano, podem fazer uma lista de compras e utilizá-la quando forem à loja, e têm a possibilidade de localizar, com a máxima conveniência, a loja Minipreço mais próxima, com todos os detalhes do percurso. A nova App permite ainda que os clientes Minipreço valorizem a sua experiência de compra e que estejam permanentemente informados sobre todas as novidades, através do envio de notificações *mobile*.



Figura 6 - App Clube Minipreço

Fonte: Apple Store, 2022

Os clientes, através do cartão fidelização têm a possibilidade de aceder regularmente a cupões com descontos personalizados, nos produtos que mais compra. Com toda a informação sobre o cliente, através de uma base de dados sólida com todo o registo de compras do cliente, o Minipreço consegue realizar promoções inteligentes no sentido da fidelização do mesmo, através de ofertas e mecânicas personalizadas a este.

Fraquezas

Uma das maiores fraquezas do Minipreço é o tamanho reduzido da grande maioria das suas lojas. Com isto a capacidade de armazenamento é diretamente afetada, logo poderão existir problemas na reposição de *stocks*. Ainda relativamente ao tamanho das lojas físicas, o número de produtos expostos para conseguirem ter uma oferta atrativa, afeta diretamente a visão de clareza do consumidor ao deslocar-se nos corredores das mesmas. O número reduzido de caixas de pagamento causa longas filas, que se estendem pelo meio da loja, dificultando o alcance de determinados produtos por parte dos clientes.

Ao nível dos sistemas internos, ainda não há integração entre o canal físico e o canal digital. Por exemplo, o cartão Clube Minipreço, que oferece vantagens através de promoções e ações personalizadas não está integrado na loja *online*. O canal digital trabalha o cliente como se não houvesse qualquer registo das preferências, das últimas compras, dos cupões utilizados no último mês, sem qualquer informação sobre o cartão, o que não facilita a fidelização do cliente neste canal.

A falta de uniformização da marca também pode ser entendida como uma fraqueza da insígnia, uma vez que os diferentes modelos de loja, têm cores distintas na sua representação. Por exemplo as lojas Express, trabalham sobre as cores azul e amarelo, enquanto que nas lojas Family as cores da insígnia são azul e vermelho.

2.2.2.2 Análise Externa

Focando agora as atenções no ambiente externo à empresa, realizamos uma análise às oportunidades e às ameaças.

| Análise Externa | |
|---|--|
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Aumento da procura por produtos da marca própria;▪ Reconhecimento por parte dos consumidores na compra de produtos nacionais;▪ Consumidor procura sempre uma boa relação qualidade preço;▪ Possibilidade de oferecer serviços personalizados de acordo com as necessidades do cliente;▪ Desenvolvimento de serviços não presentes no comércio tradicional;▪ Aumento da procura por lojas de proximidade. | <ul style="list-style-type: none">▪ Economia Nacional;▪ Diminuição do poder de compra dos consumidores devido a conjuntura económica do país;▪ Competitividade alta através dos principais <i>players</i> nacionais;▪ Entrada de um novo concorrente; |

Gráfico 2 - SWOT: Análise Externa

Fonte: Elaboração Própria

Oportunidades

A pandemia da Covid-19 trouxe vários desafios aos fabricantes e retalhistas, mas também criou oportunidades, em algumas áreas, com a marca própria a posicionar-se como uma potencial vencedora deste período, onde os consumidores optaram por visitar menos lojas e consumir mais em casa. Os dados do estudo ShopperVista mostram que a perceção dos produtos de marca própria cresceu, em 2020. A título de exemplo, na Grã-Bretanha, 71% dos *shoppers* manifestou-se muito satisfeito com a qualidade dos produtos de marca própria, com 66% a indicar confiar tanto nestes produtos como nos de marca de fabricante (Grande Consumo, 2021).

Seis em cada dez consumidores preferem comprar produtos portugueses com mais de 93% a escolher a produção nacional, revela um estudo sobre hábitos de compra e portugalidade (Observador, 2014). Recentemente, a organização Portugal Sou Eu, financiada pelo Compete 2020, apresentou os resultados de um estudo que avaliou a notoriedade do Selo 'Portugal Sou Eu, tendo como base os hábitos de compra dos

consumidores portugueses em relação à origem dos produtos, para o ano de 2017. O estudo revela que 84,5% dos consumidores procuram – para a maior parte dos produtos ou para algumas categorias de produtos – a origem da produção. Destes, 76% procura a indicação da origem do produto ou um selo (42,8%), e 85,9% dos consumidores refere a necessidade de uma identificação em que o produto é português (Sousa, 2018).

Fatores que afetam a percepção do consumidor e que devem ser trabalhados pelas empresas. O primeiro é o preço, pois possui um efeito fundamental na percepção do consumidor. Os preços de um produto ou serviço devem formar a base de um plano de marketing. Ao fazer isso, mesmo os produtos considerados “baratos” podem ser comercializados como de boa qualidade e a um preço melhor. A importância da qualidade de um produto ou serviço, do ponto de vista da percepção de um consumidor nunca pode ser abolida. Qualquer característica do produto, como uso, durabilidade e confiabilidade, pode satisfazer ou decepcionar o consumidor. Embora o *marketing* tenha um grande papel em influenciar a opinião do consumidor sobre a qualidade de um produto, é a opinião inerente do consumidor a partir do uso de um produto ou serviço específico que determinará a consciencialização sobre a qualidade. Desta forma, torna-se fundamental que as empresas realizem pesquisas de mercado e entendam a percepção do consumidor para melhorar o seu posicionamento no mercado, fortalecer o relacionamento com os seus clientes e como consequência impulsionar o aumento das vendas (Limaverde, 2020).

Outra oportunidade presente no mercado é a criação de conteúdos, campanhas e promoções personalizadas. A cadeia de supermercados Continente já tem mais de um milhão de clientes a receber folhetos personalizados digitais, na app cartão Continente, e que são por isso todos diferentes, com uma seleção de produtos feita à medida de cada um e apenas para si. Através do tratamento de um grande volume de informação transacional (*big data*), recolhida a partir da utilização do cartão de cliente, assim como da aplicação de metodologias de Inteligência Artificial (Mateus, 2021).

De forma a acompanhar as mudanças nos hábitos de compra dos consumidores, uma vez que estes procuram cada vez mais comodidade e conveniência, seria interessante introduzir dentro dos espaços comerciais, serviços complementares àquilo que é a experiência de compra habitual no retalho alimentar, como serviços de entregas, lavandaria, lojas de produtos tecnológicos, ou por exemplo centros de estética.

A proximidade está na ordem do dia. Um canal que, em determinada época, pareceu remetido ao desaparecimento, com o aparecimento em força dos *supers* e hipermercados e, mais tarde, do *e-commerce*, com o retalho moderno a reger-se pela

premissa de que quanto maior melhor, nos dias de hoje, volta a fazer novamente, e mais do que nunca, sentido. Com o reajustamento nos hábitos dos consumidores, por via da crise, as compras passaram a ser feitas numa perspectiva de curto prazo, muitas vezes para consumo no próprio dia, o que evita a deslocação às grandes superfícies comerciais. O comércio de proximidade ganhou desta forma um novo fôlego (Grande Consumo, 2017).

Ameaças

A economia nacional condiciona fortemente o poder de compra dos consumidores. O atual contexto está a obrigar a uma gestão mais criteriosa do orçamento familiar e a ter consequências nos hábitos de consumo, na medida em que o consumidor está a fazer escolhas bastante mais racionais. Há uma tendência para ir mais vezes aos supermercados e trazer um cabaz mais pequeno. As constantes promoções/ações dos concorrentes são outra ameaça sempre presente. Isto faz com que os consumidores não se fidelizem a um supermercado, acabando por ir aos que têm melhores ofertas e descontos.

O aumento da inflação, abrandamento do consumo e investimento e instabilidade dos mercados financeiros, são alguns dos efeitos esperados no atual cenário de guerra, que podem ainda ser agravados se se confirmar um cenário de sanções económicas de larga escala. Mesmo sem que se concretize uma interrupção total das exportações da Rússia, um cenário de subida dos preços dos combustíveis e dos produtos alimentares parece inevitável, e já está aliás a verificar-se. Com isto, o retalho alimentar sofre penalizações uma vez que há uma afetação direta no poder de compra dos consumidores (Aníbal et. al, 2022).

A inflação foi um dos desafios detetados pelo relatório “*Navigating the Market Headwinds – The State of Grocery Retail 2022*”, que fornece uma visão abrangente das principais tendências que irão moldar o setor alimentar nos próximos anos. Em comunicado, a McKinsey & Company e a EuroCommerce, promotoras deste estudo, explicam que “mesmo antes do impacto da invasão da Ucrânia nos preços da energia e no custo de certos produtos chave, o setor alimentar esperava que as condições do mercado se agravassem em 2022, considerando a queda das vendas após o recuo dos efeitos da pandemia e a pressão nos preços e na concorrência (incluindo de um mercado *online* cada vez mais maduro)” (Correia, 2022a).

As fusões e aquisições feitas por algumas organizações resultaram na criação de grandes cadeias retalhistas, o que alterou a competitividade do setor. A dimensão permite reduzir os custos, uma vez que existe maior poder de negociação e economias de escala, e por outro lado aumentar as receitas, que irá significar uma maior quota de mercado. Assim, os retalhistas podem oferecer uma diversidade de ofertas mais ampla que os concorrentes, e desta forma serem mais atraentes à vista dos consumidores, como também disponibilizar mais marcas próprias, que possibilitam margens mais elevadas. O setor do retalho alimentar é um mercado que está saturado, por isso, existe bastante competição entre as insígnias, resultando, em frequentes ações publicitárias e promocionais (Gonçalves, 2020).

Outra das ameaças atuais que a DIA enfrenta, é a entrada do concorrente Mercadona no mercado nacional. Com uma previsão de em 2022 abrir mais 10 lojas, tendo em vista a continuidade do projeto de expansão no país, e para o qual vai continuar a apostar na abertura de lojas e reforço da respetiva estrutura de apoio. Numa fase inicial, a Mercadona centrou os seus investimentos, sobretudo a Norte, mas tem vindo a ter progressos na sua expansão para Sul (Marcela, 2022).

2.3 Recolha dos Dados

Quanto à forma como foram recolhidos os dados utilizados na investigação, optou-se pela realização de entrevistas. A entrevista é um instrumento que permite a recolha de informação vital para o estudo, uma vez que torna possível perceber o porquê de um processo específico (Yin, 2009). Tendo como base este pressuposto tornou-se óbvio que este método seria uma mais-valia à presente investigação. De uma forma geral, a entrevista consiste num diálogo cara-a-cara com o objetivo de obter e transmitir informações relevantes acerca de determinado assunto (Silva, 2009).

No caso deste projeto, a entrevista foi assíncrona, por ser mais cómodo para a maioria dos entrevistados, por mim contactados previamente. O contato com os intervenientes do estudo, foi feito através de *e-mail* e/ou contato telefónico, através do qual foi oficializado o pedido de colaboração para este projeto. No e-mail foi disponibilizada a informação necessária para o enquadramento do projeto e da entrevista.

Segundo Holliday (2007), esta técnica fornece algumas vantagens significativas que não seriam possíveis de alcançar utilizando qualquer outra técnica de recolha de dados. Essas vantagens são sobretudo a flexibilidade com que as entrevistas podem ser realizadas, apontando ainda como ponto forte desta ferramenta uma recolha de dados mais rica e variada quanto à informação pertinente para o estudo.

As entrevistas semiestruturadas, realizaram-se separadamente com cada um dos entrevistados, via Google Hangouts, e conduzidas através de um guião previamente preparado e validado pelas professoras orientadoras, e está disponível nos Apêndices 1,2,3 e 4. A primeira entrevista foi realizada ao Diretor de Crescimento (E1), a segunda ao Diretor de *E-commerce* (E2), a terceira à Coordenadora de Fidelização (E3), e ainda ao Coordenador de Lojas Maxi Nacionais (E4). De forma a respeitar a política de RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, não foram identificados diretamente os entrevistados, tendo-se optado por identificar apenas o cargo/função.

3. Apresentação e discussão dos dados recolhidos

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos das entrevistas, que são a base deste estudo de caso. Porém, importa saber se os objetivos da investigação, foram concluídos na medida em que foi possível revelar resultados conclusivos quanto à real situação e à perspetiva da implementação do novo modelo de gestão na DIA.

Nesta fase, irão ser apresentadas ideias obtidas dos entrevistados sobre a situação atual da empresa e a adoção da estratégia omnicanal abordada neste estudo de caso. Através de algumas das questões colocadas foi possível fazer um breve levantamento sobre como a empresa se adaptou numa fase inicial às condicionantes da pandemia, e à alteração do comportamento do consumidor, tanto no canal *online* como nas lojas físicas. Seguidamente, procurou-se saber qual a perceção e a motivação dos entrevistados sobre o modelo de gestão omnicanal na DIA, com uma visão transversal desde a área de desenvolvimento de negócio, da área de fidelização do cliente, à área operacional, assim como do canal digital (Apêndice 1).

Neste capítulo também será analisada a vertente da potenciação da experiência do cliente, e que ferramentas serão mais adequadas para essa potenciação, seja através de um CRM adaptado, tecnologia inovadora ou através de outros serviços complementares. Importa também saber quais serão os principais passos para a implementação do novo modelo de gestão, quais os desafios que os gestores esperam enfrentar. No final deste capítulo, são apresentados os desenvolvimentos já realizados pela empresa e a importância do envolvimento entre todas as áreas de negócio, para a implementação do omnicanal.

3.1 Mudanças nos hábitos de compra do Consumidor

3.1.1 Loja Física

Em análise à problemática da mudança nos hábitos de compra do consumidor e aos desenvolvimentos necessários para suportar a estratégia atual, verificamos que a DIA beneficiou devido ao contexto de proximidade das suas lojas físicas. Como defende Adyen (2020), nos momentos de crise e incerteza o consumidor prefere comprar nas lojas que já conhece, no sentido de não se querer deslocar para espaços com maior fluxo. No entanto, a faixa etária dos clientes da loja física é mais envelhecida, pelo que houve uma quebra significativa nas vendas na medida em que essa faixa etária evitou ao máximo deslocamentos, passando a tarefa das compras alimentares para os seus

filhos. Este segmento de consumidores, prefere realizar as compras de maior abastecimento, num hipermercado, uma vez que tem à sua disposição um portefólio mais alargado para as suas escolhas, ou prefere comprar através dos canais digitais.

O facto de terem existido bastantes restrições, nos horários de abertura e nos fluxos de entrada em loja, a insígnia tem de facto perdas significativas, uma vez que as lojas são de dimensões reduzidas, e assim as vendas foram afetadas conseqüentemente. Apesar de se ter verificado um aumento da cesta média e do *ticket* médio, conseqüência dos consumidores realizarem menos compras regulares, abriu a problemática do reabastecimento de alguns artigos. Toda a envolvência que tínhamos à volta de uma incerteza, fez com que uma série de serviços fechassem, o que acabou, em certas situações, por levar o consumidor a adquirir quantidades “exageradas” de certo tipo de bens de consumo, caso do papel higiénico. Em termos de gestão de stocks em loja, dificultou a situação, levando por vezes a haver dificuldades em reabastecer alguns artigos. Após contínuos períodos de disrupção no comportamento de compra, encontramos-nos numa fase em que é crucial para a empresa focar-se numa experiência de compra apelativa, de forma a conseguirem uma resposta quer emocional quer comportamental, criando novas formas de impactar o consumidor (Nielsen IQ, 2021).

3.1.2 Loja Online

Numa análise ao canal digital, verificou-se que a DIA ativou este projeto em força logo no início da pandemia, devido às limitações impostas sobre esta. O que anteriormente não era um serviço essencial, com a pandemia passou a ser, uma vez que, estando as lojas físicas muito limitadas, teria de se arranjar uma alternativa de negócio que pudesse dar resposta àquilo que eram as restrições impostas pelo governo e às necessidades dos clientes.

Este era um tema que já estava muito alinhado antes da pandemia, uma vez que esteve em desenvolvimento nos últimos sete anos. A realidade é que o canal *online*, começou via Glovo, ou seja, através de uma distribuição ao cliente não direta, mas através de um parceiro. De forma a ser possível implementar este novo serviço, foi necessário criar esta parceria estratégica de modo a permitir altos níveis de serviço ao cliente, uma vez que a Glovo é especialista no serviço de entregas. Esta transportadora assumiu um papel muito importante na distribuição *last mile* dos pedidos *online*, uma vez que permitiu oferecer aos clientes várias opções, como entrega ao domicílio, levantamento em loja, ou mesmo entregas em outros pontos de recolha que lhes sejam mais cómodos (Iwan et al., 2016; Oliveira et al., 2017). Assim, a DIA, ao mesmo tempo que geriu

eficiência no sentido de assegurar o novo serviço ao cliente, conseguiu manter o controle dos custos operacionais do serviço de distribuição (Buldeo Rai et al., 2019).

Numa primeira instância, era a forma mais rápida de iniciar uma oferta *online*. Posteriormente, foram realizados os últimos desenvolvimentos, para que a empresa disponibilizasse ao consumidor o seu próprio canal *online*, com o seu próprio *e-commerce*.

Numa fase inicial, o nível de serviço era limitado, principalmente ao nível dos sistemas. Não havia uma integração dos canais, na medida em que a gestão de informação era realizada de forma muito arcaica. Por exemplo, todos os pedidos realizados através do canal *online* são abastecidos através das lojas, no entanto, só no final do dia é que era atualizada a informação de *stocks* disponível real à data, ou seja, não existia um sistema que permitisse em *real time* informar o cliente da disponibilidade do artigo. Este problema levou a insígnia a não conseguir garantir a satisfação nem de 70% dos clientes (E3 – Apêndice 4). A informação sobre a rastreabilidade dos produtos, assume a sua importância na medida em que, o compartilhamento de dados entre os sistemas de forma automática é essencial para suportar a estratégia omnicanal. Trabalhando para uma não interrupção dos fluxos de informação, que permitirá analisar a informação correta nos *timings* ideais e assim corresponder às necessidades dos clientes. Será necessário investir em sistemas que otimizem a integração logística como ERP's, TMS, WMS na insígnia DIA (Langley & Holcomb ,1992).

Ao início as redes de lojas abastecedoras do canal digital, também eram muito mais reduzidas. À medida que os desenvolvimentos para garantir um nível de serviço rentável foram feitos, a empresa aumentou progressivamente o número de lojas que trabalham os pedidos *online*, começou também a trabalhar com os franqueados, para que essas lojas pudessem também realizar o novo serviço, e assim começou a crescer a mancha de ocupação do serviço da loja *online*, conseguindo desta forma chegar a mais consumidores.

3.2 Perceção e Motivação para um modelo de Gestão Omnicanal

3.2.1 Perceção

Em relação à perceção para um modelo de gestão omnicanal para a DIA, em análise à visão dos entrevistados, o modelo omnicanal significa consistência na forma como o cliente é tratado, independentemente do canal ou do modelo de contato. O cliente não deve ser tratado de forma diferente caso, escolha realizar um contato com a insígnia

através do telefone (*contact center*), pela loja *online*, pela loja física ou através das redes sociais. Significa a capacidade da empresa considerar e acompanhar um cliente onde quer que ele esteja, em todos os *touch points* que tem com esta. Desde a estratégia promocional, na medida em que as condições de compra, as promoções, a política de preço, não deverá ter discriminação para ambos os clientes, com perfil mais tradicional, cliente de loja física, como um cliente mais tecnológico que compra através da loja *online* ou mesmo através dos dois canais. O modelo omnicanal na visão do entrevistado 1 (E1 – Apêndice 2), significa criar processos ou funções que ajudem a criar conveniência aos clientes, como por exemplo, o serviço de *click and collect*, ou outros serviços agregados, tudo o que for possível para ajudar o cliente a viver com a marca num ecossistema.

Para trabalhar sobre modelo omnicanal, tal como referenciado por Harris (2019), é necessário realizar um mapeamento da jornada do cliente, de forma a conseguir um serviço que vá ao encontro às suas necessidades. Assim, a DIA conseguirá ser mais proativa, de forma a criar um vínculo com o cliente.

3.2.2 Motivação

A motivação para a transformação do modelo de gestão omnicanal, passa por colocar no centro das decisões o cliente, passa por conveniência, por servir melhor. Torna-se necessário mobilizar esforços para que todos os processos e toda a tecnologia seja colocada ao serviço do cliente. Neste momento com a estratégia atual, um cliente *online* não tem as mesmas condições e as mesmas vantagens que um cliente que compra através dos canais físicos. A partir do momento em que o cliente passa a ser o centro de toda a operação, torna-se necessário conhecer o cliente em todos os pontos de contato. A grande motivação para a DIA, passa por saber se o mesmo cliente comprou *online* ou comprou na loja física, se comprou à tarde ou de manhã, ter uma informação integrada de todas as preferências do cliente para criar serviços e soluções para o melhor servir.

Através do avanço tecnológico, irá ser possível identificar tendências, ferramentas vitais de inteligência de *marketing*, que permitirão detetar mais rapidamente as necessidades dos consumidores (Sher & Yang, 2005; Andreassen et al., 2015; Du & Kamakura, 2012; cit. por Hossain et al., 2020).

Outra motivação para a gestão omnicanal será alargar carteira de clientes, uma vez que a área de atuação será maior, e de alguma forma a insígnia consegue captar novos tipos de clientes, com um perfil mais tecnológico, um cliente que procura maior

comodidade e outro tipo de serviços. Este modelo de gestão, irá também permitir uma maior fidelização dos clientes e a terem um maior *engagement* com a insígnia Minipreço.

A pandemia não trouxe só entraves, mas também criou muitas oportunidades, na medida em que para acompanharmos o mercado, e sobretudo o cliente teremos que responder às expectativas deste, as quais estão cada vez mais altas, uma vez que estes esperam flexibilidade no envio, no atendimento, velocidade, conveniência e rastreabilidade (Beckwith 2017, cit. por Daugherty et al., 2019). O omnicanal é o sentido que todas as empresas do retalho terão que seguir.

3.3 Potenciação da Experiência do Cliente

3.3.1 Base de CRM adaptada

Ao analisar a opinião dos entrevistados relativamente à potenciação da experiência do cliente, percebe-se que é necessária uma integração direta entre todos os sistemas de gestão, que permita uma centralização da informação sobre o cliente, seja os seus dados sociodemográficos, seja informação sobre o seu registo de compras, informação sobre o seu percurso em loja, ou até mesmo na navegação na loja *online*. A DIA com os sistemas atuais não tem uma estrutura que permita trabalhar sobre o modelo omnicanal, para isso será necessária a criação de uma base de CRM integrada, que permita ter uma visão do cliente no canal *online* como no canal físico. Na perspetiva do entrevistado 2 (E2 – Apêndice 3), a base de uma gestão omnicanal passa por ter a informação do cliente e os respetivos *touch points*, e a partir daí trabalhar de forma inteligente a informação recolhida. Torna-se necessário trabalhar para uma base de clientes limpa e com registo dos dados demográficos do cliente, da caracterização do cliente, do registo dos dados transacionais do cliente, quando é que este comprou, quando comprou no site, ou comprou na loja x ou y, quanto, o quê, e dados comportamentais. A construção de um CRM sólido tem que começar por ter uma base, e ter uma base significa que a base tem que estar acionável, tem que ser uma base limpa com a informação estruturada, para que se possa segmentar e desenvolver critérios de atuação sobre ela.

A integração dos sistemas irá permitir o livre acesso à informação acerca das preferências do cliente, e assim, conseguir elaborar estratégias devidamente fundamentadas, trabalhando para uma relação de proximidade tendo por base a utilização dessas informações (Raducziner, 2015). Para que a estratégia omnicanal funcione é necessário, um sistema de informação centralizado e integrado entre todas

as áreas de negócio, que permita reunir informações de clientes, produtos, preços, descontos, etc. (Weiland & Gdansk, 2019).

3.3.2 Tecnologia como ferramenta essencial

A vertente tecnológica que permite potenciar a experiência do cliente e, na perspectiva do entrevistado 1 (E1 – Apêndice 1), pode-se dividir em 3 blocos. As tecnologias em loja, que facilitam algum processo, por exemplo, na McDonald's, através dos ecrãs dinâmicos – de outras como as mencionadas por Piotrowicz & Cuthbertson (2019); Alexander & Kent, (2022), onde os clientes podem fazer o seu pedido de forma mais rápida, sem ter que estar a perder tempo nas filas de espera, e desta forma a tecnologia permite servir melhor o cliente. A tecnologia que permite melhorar a experiência do cliente, por exemplo através de realidade aumentada, tecnologias que têm que ser assistidas por controlo humano, quer seja pelo próprio cliente, quer seja por um vendedor, como na seção do cuidado capilar, nas tintas do cabelo. O cliente ter um ecrã digital que permita através de realidade aumentada escolher a cor da tinta recorrendo a uma simulação num *tablet*, numa foto sua para ver o resultado esperado, ou seja tecnologias que são um complemento à venda ou para interação assistida por um vendedor. Por último o terceiro bloco, a Tecnologia *Mobile* que funciona de forma mais autónoma numa visão de cliente, através da exploração do objeto mais importante, que qualquer cliente tem no seu bolso, o seu *smartphone*. Este é o objeto mais familiar que os consumidores têm no dia de hoje, e permite criar dinâmicas interativas com ele, por exemplo através da leitura de QR Code com mais informação sobre o produto, também a possibilidade de fazer um *self check out*, ou outras dinâmicas como a *Gamification* que podemos explorar a partir do dispositivo móvel. Estas mudanças são impulsionadas por equipamentos moveis inteligentes e *software* relacionado (Piotrowicz e Cuthbertson, 2019).

Estes desenvolvimentos tecnológicos requerem por vezes fortes investimentos. A empresa pensa em desenvolver algumas inovações no sentido da potenciação da experiência do cliente, no entanto, irá apenas trabalhar para alguns nichos de clientes. Uma vez que o nicho de cliente da insígnia se insere como dito anteriormente, numa faixa etária mais idosa, a adoção e o desenvolvimento destas inovações não vão ser significativas para esta tipologia de cliente.

No entanto, antes da empresa começar a investir em tecnologias inovadoras, tem de partir de tecnologias básicas, como por exemplo, disponibilizar todos os meios de pagamento tradicionais em todos os canais, seja em loja física como na loja *online*. Por

exemplo, atualmente ainda não é possível realizar pagamentos através de MBway, Google Pay ou Apple Pay, modelos de pagamentos bastante utilizados nas plataformas digitais nos dias de hoje.

3.3.3 Serviços Complementares

Outro tema a explorar para potenciar a experiência do cliente é a possibilidade de introduzir dentro das lojas, serviços que sejam complementares àquilo que é a experiência habitual de compra, através de parcerias estratégicas de serviços convenientes e usuais no dia-a-dia do cliente, por exemplo: uma parceria com os CTT, através da colocação de cacifos dentro das lojas físicas. Com isto vai ser possível o cliente conseguir levantar as suas encomendas ou cartas, no local mais próximo ao da sua zona de residência, uma vez que é a insígnia que tem maior cobertura geográfica, e aproveitar a deslocação para realizar as suas compras diárias, semanais ou mensais na mesma viagem. Este serviço de parceria já está em desenvolvimento.



Figura 7 - Cacifos CTT em loja Minipreço

Fonte: Elaboração Própria

Este será um ponto de inovação e diferenciação na medida em que foi criada uma relação com um parceiro estratégico, através da disponibilização de um serviço complementar (Figueiredo, 2019).

3.4 Implementação do Modelo de Gestão Omnicanal

3.4.1 Principais passos

Na perspetiva do diretor de desenvolvimento do negócio (E1 - Apêndice 1), o primeiro passo para a implementação de um modelo de gestão omnicanal, passa por ser “bom” no *e-commerce*, ter uma boa operação no canal digital através de uma gestão bem estruturada. Outro passo importante, é o tema do *click and collect*, que numa perspetiva de cliente é um fator importante na sua satisfação, é importante dar essa confiança de serviço. Esta questão também depende do setor do retalho na qual se trabalha, em alguns setores tem um peso maior do que em outros. Um cliente que compra *online* tem que entender que se pode dirigir a um ponto de recolha para conseguir levantar a sua encomenda, neste caso em localizações que permitam uma maior conveniência e comodidade ao consumidor, se este não estiver em casa quando for entregue o seu pedido.

Esta é uma das maiores tendências como descrito anteriormente (ECO & Salesforce, 2022), uma vez que a rápida mudança no mercado condiciona os retalhistas a criarem formatos e ofertas na disponibilização do seu serviço (Lima, 2015 cit. por Alves, 2020).

Para além disto, não nos podemos esquecer da linha de apoio ao cliente (SAC), terá que existir um serviço de atendimento eficaz e eficiente, com *chat* e voz, canais bastante utilizados pelos clientes da empresa, e um meio preferencial de contato.

O quarto ponto importante para a implementação do modelo, é a parte da utilização de ferramentas digitais nas lojas físicas, tema já analisado anteriormente. Essas ferramentas podem ajudar a melhorar a experiência em loja, ou ajudar a melhorar determinados processos, por exemplo, através de um modelo de pagamento próprio, em que o cliente em vez de ter que ir a uma caixa para pagar um produto que está a comprar, possa pegar no seu telemóvel e faz ele próprio um *scan*, paga e sai da loja. De acordo com os estudos realizados por Ayen (2020), o pagamento sem contacto físico é atualmente a primeira escolha para os consumidores, e espera-se que as empresas do setor usem este tipo de tecnologia, para reduzir o contacto pessoal. Existem alguns *players* que estão mais adiantados do que outros. Mas são terrenos novos, onde se está

a explorar de que forma o digital, consegue ajudar a melhorar a experiência de compra do cliente na loja física.

A disponibilidade de informação é a unidade base para ter um bom modelo omnicanal. Não se consegue ter um bom omnicanal se não se tiver a informação do stock em *real time*, ou seja, eu preciso de saber onde é que por exemplo, um pacote de detergente está, em que loja está neste determinado momento, para fazer promessas omnicanais ao meu cliente.

Se quisermos ter resultados positivos no canal *online*, e expondo um exemplo prático da venda de um detergente, se tivermos a informação da morada do cliente, e qual é a loja mais próxima dessa localização, e se a loja tem esse produto, então eu posso prometer ao cliente uma entrega no período de 15 minutos/30 minutos, mas se não for possível ter essa informação disponível de forma fácil para toda a organização, não é possível ter este nível de serviço, da mesma forma que um SAC (Serviço de Apoio ao Cliente) também não consegue resolver problemas dos clientes se não tiver o acesso à informação.

Os clientes desejam uma experiência de compra personalizada, incluindo, serviços de informação em tempo real sobre a entrega, várias opções de entrega e flexibilidade para reagendar a mesma (DPDgroup & GfK, 2019).

3.4.2 Principais Desafios

Em análise aos principais desafios para a implementação do modelo de gestão omnicanal, verificou-se que uma das principais dificuldades é o grande envolvimento, a forte articulação entre todas estas partes da empresa. Para que o novo modelo de gestão consiga ser implementado, torna-se necessário fazer grandes mudanças estruturais, ao nível dos sistemas internos, como dos recursos humanos. Do ponto de vista das pessoas, torna-se necessário uma mudança na mentalidade, é importante que toda a empresa esteja focada naquilo que é essencial no omnicanal, o cliente. Se toda a empresa estiver focada, trabalhando *customer centric*, consegue-se uma gestão omnicanal eficaz. Este deverá ser o primeiro passo, a mudança da mentalidade de todas as áreas da companhia, não só aquelas que acompanham mais de perto o cliente, e que entendem efetivamente este princípio, mas todas as outras que, no modelo de gestão atual, não estão diretamente em contacto com o cliente. A partir daí todos os desenvolvimentos necessários, serão muito mais simples, uma vez que todas as áreas estão focadas no mesmo, a omnicanalidade é simplesmente uma naturalidade.

É necessário cooperação e promoção da partilha de informações entre as diferentes áreas da organização (Criteo, 2015), isto implica uma visão muito mais horizontal, para que as várias áreas contribuam entre si, e ainda jogar no mesmo sentido para a tal centralidade.

O segundo ponto é efetivamente a complexidade porque, obviamente é um grande desafio conseguirmos ter esta visão de *customer centric*, também é preciso ter uma noção de todas as ferramentas que estão disponíveis na empresa para que essa centralidade no cliente aconteça. Numa grande estrutura, requer muito trabalho e uma visão transversal daquilo que é a companhia.

O acesso à informação, a disponibilidade de informação de forma fácil e autónoma para qualquer ponto do ecossistema da empresa é de um impacto imenso. E o que verificamos no mercado, tanto na DIA como em todas as outras empresas de retalho, é um legado de arquitetura de sistemas de IT antigo, onde a informação está muito compartimentada, na medida em que é necessário atuar para nos livramos deste tipo de desafio. Do ponto de vista de arquitetura de sistemas, teremos que ter a definição de níveis de acesso à informação e edição da mesma.

Recursos de informação adequados, deverão ser implementados de forma que os processos de tomada de decisão, sejam realizados de forma eficiente e com retorno de investimento. É necessário trabalhar a informação como um recurso, cuja logística deve ser tratada de forma adequada, na medida em que a informação deve ser entregue no local apropriado, no momento adequado, na quantidade certa (Weiland & Gdansk, 2019).

3.4.3 Desenvolvimentos Realizados

Sair dos sistemas antigos, que a empresa utiliza é muito importante. Em análise às entrevistas realizadas, verifica-se que a DIA está na direção certa para a transformação omnicanal. Claro que ao nível de sistemas, ainda não têm o que é necessário, no entanto o grupo está a desenvolver uma série de iniciativas para que, não só se disponibilize a tecnologia necessária para ter a informação dos clientes, de forma centralizada, como haver uma transformação na visão de negócio omnicanal.

Será necessário um grande envolvimento, uma forte articulação entre todas estas partes da empresa. Portanto quando se trabalha com foco no cliente, todas as áreas de negócio devem estar envolvidas, não só a comercial, não só a fidelização, toda a gente tem que trabalhar para os mesmos objetivos, focados no cliente. Os esforços de

trabalhar sobre uma estratégia omnicanal passam pela gestão de dados, a integração das tecnologias e a criação de sistemas capazes de combinar perfis nos diferentes canais (Criteo, 2015).

Conclusão e Investigação Futura

Através deste estudo verificamos que, ao contrário do que alguns autores defendiam que o *e-commerce* e as plataformas digitais iriam eliminar o retalho físico, no caso da DIA isto não acontece. O modelo omnicanal onde o mundo físico e o mundo digital se complementam, torna-se o modelo vencedor. No entanto, existem no mercado nacional algumas limitações na sua implementação, na medida em que esta requer bastante investimento por parte dos retalhistas, ao nível dos sistemas atuais de tecnologias de informação, como também em tecnologia inovadora que permita uma adaptação da gestão atual.

A presente investigação teve como objetivo geral, a exploração e compreensão da transformação empresarial decorrente da implementação de um modelo omnicanal, na aplicação prática à DIA Portugal Supermercados. Para que fosse possível alcançar este objetivo, foram definidos vários objetivos específicos como a perceção do impacto da pandemia no setor do retalho em Portugal, a verificação das necessidades atuais do mercado de forma a transformar os modelos de gestão atuais para um modelo omnicanal, perceber as mudanças necessárias nos sistemas de informação de forma a suportar este novo modelo de gestão e como as empresas podem e devem potenciar a experiência do cliente em qualquer ponto de contacto (seja na loja física, seja no canal digital).

Através da análise de resultados foi possível verificar que a empresa ainda trabalha num modelo de gestão distante do modelo omnicanal. Ao nível dos sistemas de informação, não existe uma integração direta entre todos os sistemas existentes, de forma a existir uma centralização da informação do cliente, que permita trabalhar sobre uma visão *customer centric*. A gestão da informação ainda é realizada de uma forma relativamente arcaica, uma vez que não existe até ao momento um CRM integrado com informações do canal físico e do canal digital. Para isto, torna-se essencial que a empresa aposte em sistemas de informação capacitados, que possibilitam ajustar e unificar as fontes de dados/informação existentes, de forma a permitir analisar a informação correta, nos *timings* ideais e assim corresponder às necessidades dos clientes. Por exemplo, através de um ERP (*Enterprise Resource Planning*), seria exequível automatizar e gerir processos de forma mais eficaz, na medida em que seria possível coordenar o fluxo de dados de diferentes fontes do negócio, disponibilizando uma única fonte de “verdade” e simplificando as operações em toda a empresa. Este tipo de sistema não só iria oferecer conectividade, como também ferramentas que permitem flexibilidade e produtividade, nas soluções de interação com os clientes.

Há que acompanhar a mudança nos hábitos de compra do consumidor, na medida em que este se torna cada vez mais exigente. O acompanhamento da jornada dos consumidores torna-se mais complexo, porque há uma ampla variedade de oportunidades. Nesta fase é crucial para a DIA, focar-se numa experiência de compra apelativa, de forma a fidelizar os atuais clientes e impactar novos consumidores. Criar um envolvimento entre o cliente e a insígnia, através de tecnologias que facilitem os processos em loja física, torna-se essencial, assim, será possível proporcionar mais rapidez no serviço, permitir a confiabilidade associada a um sentimento de segurança no uso da tecnologia, mas também facilitar uso em todo o processo e o prazer da experiência de compra na envolvimento com a DIA. Através de parceiros como os CTT, foi possível disponibilizar um serviço que fosse ao encontro das necessidades atuais, uma vez que o cliente teria que se deslocar a um posto para recolher a sua encomenda, e desta forma foi criada uma solução que permite ao mesmo receber o seu pedido de forma mais conveniente. O cliente não terá de alterar a sua rotina, uma vez que a DIA é um local visitado diariamente por ele, e assim poderá realizar as suas compras diárias e levantar a sua encomenda.

Em relação ao canal digital existem outras motivações para proporcionar ao cliente uma boa experiência, como a disponibilidade de *stock*, a ampla gama de produtos frescos, o serviço de entrega rápida ou imediata, os portes grátis e a conveniência na escolha da morada de entrega do seu pedido. Como o *e-commerce* dá mais um passo para o próximo estágio de evolução, a qualidade da experiência *online* irá desempenhar um papel fundamental como diferenciador entre os *players online*. As compras *online* sem complicações, bem como a integração entre canais *on* e *off*, são fundamentais para vencer neste canal. Por isso, realizar um acompanhamento das necessidades dos consumidores e fornecer experiências de compra atraentes, têm o benefício de manter a atenção dos clientes no concorrido mercado.

Outro ponto essencial para a implementação do modelo omnicanal na DIA, assume-se pela falta de envolvimento e a forte articulação pelas diferentes áreas de negócio da insígnia, tais como as que lidam de perto com o cliente, como aquelas que não estão na primeira linha de contacto com os mesmos. Será necessário trabalhar para uma mudança de mentalidade, identificando primeiramente pontos fortes, como também áreas a melhorar, de modo a formar e recomendar mudanças no sentido do reforço e alinhamento da nova estratégia da organização. Para que o modelo de gestão omnicanal seja implementado e consiga evoluir, torna-se necessário apresentar *feedback* periodicamente a cada loja, equipa e até mesmo aos colaboradores. Para trabalhar sobre este novo modelo de gestão, torna-se indispensável à DIA, consolidar

as mudanças culturais alcançadas com novos projetos, entre os quais, projetos que reforçam a disseminação e interiorização dos conceitos centrais de proatividade e proximidade num contexto omnicanal, pela via da formação interna. Assim a organização permitiria um reforço desta cultura, monitorizando trimestralmente as evoluções através de índices específicos criados para o efeito (por exemplo avaliando a flexibilidade do serviço e a qualidade do atendimento), obtendo mais valor no processo de venda em contexto omnicanal, através de uma ação mais próxima e proativa dos seus vendedores, independentemente do canal presencial, telefónico ou virtual em que essa interação decorresse.

Com este estudo podemos concluir que a DIA terá de trabalhar para uma transformação significativa, quer ao nível dos processos e sistemas, como também de recursos humanos, de forma a operar sobre o modelo presentemente considerado vencedor, o omnicanal. Mediante os resultados obtidos, espera-se que o presente estudo constitua um importante contributo para a transformação omnicanal na empresa em análise, de forma a acompanhar o desafio da exigência do consumidor.

Como sugestões de futuras investigações, tendo em conta que o relatório aborda um tema ainda pouco explorado no mercado nacional, seria pertinente aprofundar alguns dos objetivos definidos nesta investigação, recorrendo à metodologia quantitativa, na realização de inquéritos aos clientes da DIA, de forma a avaliar a participação do consumidor, na realização das suas compras no canal físico, como no canal digital, e classificar os motivos subjacentes que desencadeiam avaliações positivas, numa ótica de experiência de compra, através de tecnologia nos dois canais, mediante o perfil do cliente. Outra sugestão para estudos futuros, poderá ser a realização de estudos de caso noutras empresas do retalho, ou a realização de estudos comparativos entre empresas que possuam ou não possuam uma estratégia omnicanal, que permitam posteriormente analisar quais as alterações que tiveram a nível de vantagem competitiva e resultados obtidos.

Relativamente às limitações do estudo, a primeira depreende-se pela pouca disponibilidade de estudos referentes ao omnicanal em Portugal, tornando-se difícil tirar conclusões acerca desta estratégia a nível nacional, principalmente nas empresas do setor em análise. Estimar os ganhos da transformação da gestão para um modelo omnicanal pode ser uma tarefa algo complexa. Por outro lado, o objetivo do estudo impõe obrigatoriamente um conjunto de limitações, quer ao nível do alcance quer da aplicabilidade, visto abordar um setor com bastantes particularidades, e por se tratar de um estudo apenas aplicado ao mercado português.

Referências Bibliográficas

- Adyen. (2020). Nuevos comienzos: El camino hacia la recuperación del retail pasa por la reinvenção. Conozca las tendencias de consumo que determinarán el comercio en los próximos meses y años. *Informe Adyen Sobre El Retail 2020*.
- Alexander, B., & Kent, A. (2022). Change in technology-enabled omnichannel customer experiences in-store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6, 102338. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102338>
- Alves, S. R. da C. (2020). O Omnicanal nas PME Portuguesas Sílvia - [Dissertação de Mestrado] Instituto Politécnico do Porto.
- Andreassen, T.W., Lervik-Olsen, L., Calabretta, G., 2015. Trend spotting and service innovation. *J. Serv. Theory. Pract.* 25 (1), 10–30.
- Amaral, A. (2020). *O impacto da qualidade da integração de canais na intenção de compra a retalhista omnichannel, mediado pela fluência percebida, engagement do cliente e WOM positivo*. [Dissertação de Mestrado] Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/5409>
- Aníbal, S., Ferreira, V., Relvas, R. B., Villalobos, L., & Aveiro, I. (2022). Que efeitos terá a guerra na economia? PÚBLICO (25 Fevereiro, 2022). <https://www.publico.pt/2022/02/25/economia/noticia/efeitos-tera-guerra-economia-1996742>
- Asavin, W. (2022). Tendências de retalho para 2022: Desafios para o sector. <https://www.sage.com/pt-pt/blog/tendencias-de-retalho-para-2022-desafios-para-o-sector/>
- Baird, N., & Kilcourse, B. (2011). Omni-Channel fulfillment and the future of retail supply chain. *Retail Systems Research*, 9, 255–296. http://www.scdigest.com/assets/rep/Omni_Channel_Fulfillment.pdf
- Barreto, N. (2019). *Industria 4.0: O Impacto do Big Data e Internet of Things - [Dissertação de Mestrado] Lisbon School of Economics & Management*.
- Basak, S., Basu, P., Avittathur, B., & Sikdar, S. (2017). A game theoretic analysis of multichannel retail in the context of “showrooming.” *Decision Support Systems*, 103, 34–45. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.09.002>
- Beckwith, S. (2017), “The amazon effect: no longer a phantom menace”, *Logistics Management*, 37 (11).
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45–53.
- Belluomo, R. (2019, novembro, 28). Como se preparar para o efeito Amazon? Canaltech. <https://canaltech.com.br/negocios/como-se-preparar-para-o-efeito-amazon-156465>
- Blank, F. (2021). The Influence of the Omnichannel Approach in the Intention of Consumer Purchase.
- Bradley, R., & Fitzgerald, E. (2019). *Influential Article Review - Omni-channel General Merchandise Fulfillment Networks*. *American Journal of Management*, 19 (6), 1-27.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Bryman, Alan. *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman, London, 1989.
- Buldeo Rai, H., Verlinde, S., Macharis, C., Schoutteet, P., & Vanhaverbeke, L. (2019). Logistics outsourcing in omnichannel retail: State of practice and service recommendations. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 49(3), 267–286. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2018-0092>
- Burford, S., & Resmini, A. (2017). Cross-channel information architecture for a world exposition. *International Journal of Information Management*, 37(6), 547–552. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.05.010>
- Chaberek, M. (1999). Logistics - ancient and modern levels of its practical application. *Money and Bond*, nº 3
- Chakraborty, S. (2021, Março, 23). 10 Tips for Designing Seamless Customer Experience. <https://www.c-zentrix.com/blog/tips-for-designing-seamless-customer-experience>
- Coelho, S. C. P. (2015). *Desafios do omnichannel na aplicação às empresas nacionais*. 62. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80133/2/36379.pdf>

- Continente. (2020). *Já Conhece o Click&Go*. <https://www.continente.pt/servicos/click-go/>
- Correia, R. (2022a). *Impacto da inflação no poder de compra é um dos desafios do setor alimentar*. Distribuição Hoje (8 Abril, 2022). <https://www.distribuicao hoje.com/consumo/impacto-da-inflacao-no-poder-de-compra-e-um-dos-desafios-do-setor-alimentar/>
- Correia, R. (2022b). *Minipreço alcança maior índice de satisfação nos supermercados online*. Distribuição Hoje (18 Fevereiro, 2022). <https://www.distribuicao hoje.com/retalho/minipreco-alcanca-maior-indice-de-satisfacao-nos-supermercados-online/>
- Crétenot Guillaume, David Welch, P. M. (2014). *In Omnichannel Retail, It's Still About Detail*. <https://www.bcg.com/publications/2014/supply-chain-management-sourcing-procurement-omnichannel-retail-still-about-detail>
- Criteo. (2015). O Guia do Profissional de Marketing para Omnichannel. *Como Conectar Os Consumidores Ao Que Eles Precisam e Amam*, 1(5), 32–35.
- Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Tucker, C., & Venkataraman, S. (2021). Informational Challenges in Omnichannel Marketing: Remedies and Future Research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103–120. <https://doi.org/10.1177/0022242920968810>
- Daugherty, P. J., Bolumole, Y., & Grawe, S. J. (2019). The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 49(1), 4–32. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2018-0143>
- Deloitte. (2018). *Global Powers of Retailing 2018 Transformative change, reinvigorated commerce*. 1–24.
- Deloitte. (2019). *Responsible Supply Chain Tools : Understanding the Market Opportunity*. April.
- Demo, P. (2001). *Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos*. Papirus, (Coleção Papirus Educação).
- DIA. (2019). *FRANQUIAS - Mais de 30 anos juntos*. <https://diacorporate.com/pt-pt/franquias/>
- DIA. (2020). *Modelo de Lojas*. <https://franquia.diagroup.com/modelo-de-lojas>
- Dia Portugal. (2022). *DIA*. <https://diacorporate.com/pt-pt/>
- Diegues, P. M. (2020). *O negócio digital, a importância de um novo canal no negócio tradicional*. <https://www.sage.com/pt-pt/blog/o-negocio-digital-a-importancia-de-um-novo-canal-no-negocio-tradicional/>
- Distribuição Hoje. (2022). *Lojas físicas vs compras online: Eis o que nos mostram os dados*. <https://www.distribuicao hoje.com/consumo/lojas-fisicas-vs-compras-online-eis-o-que-nos-mostra-o-mais-recente-estudo/>
- Dorman, A. J. (2013). *Omni-Channel Retail and the New Age Consumer: An Empirical Analysis of Direct-to-Consumer Channel Interaction in the Retail Industry*. *CMC Senior Theses*, 1–38. http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/590
- DPDgroup, & GfK. (2019). *E-shoppers portuguesas - Barómetro 2019*. 1–20. https://dpd.pt/sites/default/files/assets/files/e-shoppers_portugueses_2019.pdf
- Du, S., Wang, L., & Hu, L. (2019). Omnichannel management with consumer disappointment aversion. *International Journal of Production Economics*, 215, 84–101. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.002>
- Dunnhumby. (2021). *Retailer Preference Index – 2021 global learnings*. (April, 2021)
- ECO & Salesforce. (2022). *As tendências que vão marcar o futuro do comércio eletrónico*. <https://eco.sapo.pt/2022/03/08/as-tendencias-que-vaio-marcar-o-futuro-do-comercio-eletronico/>
- Fairchild, A. M. (2014). Extending the network: Defining product delivery partnering preferences for omnichannel commerce. *Procedia Technology*, 16, 447–451.
- Figueiredo, F. B. de A. e S. (2019). *Estratégias de resposta da Auchan Retail Portugal aos hábitos de consumo dos portugueses na era do digital - [Dissertação de Mestrado] Universidade Católica Portuguesa*.
- Gerea, C., Gonzalez-Lopez, F., & Herskovic, V. (2021). Omnichannel customer experience and management: An integrative review and research agenda. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su13052824>

- Germano, S. (2022). Última Milha - Conceptualização de Dashbord de Acompanhamento à Distribuição - [Dissertação de Mestrado] Instituto Politécnico de Setúbal.
- Ghauri, P. N., & Firth, R. (2009). The formalization of case study research in international business. *der markt – Journal für Marketing*, 48, 29–40.
- Gil, A. C. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. In Métodos e técnicas de pesquisa social, 264. 26-32
- Godoy, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], 35, (2), 57–63, <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38183>.
- Gonçalves, R. L. (2020). Dinâmica de competitividade via preço e ações promocionais no retalho alimentar - [Dissertação de Mestrado] Faculdade de Economia Universidade do Porto.
- Grande Consumo. (2017). *Retalho moderno cada vez mais tradicional*. A Revista Dos Negócios Da Distribuição. <https://grandeconsumo.com/retalho-moderno-cada-vez-mais-tradicional/#.YsHlbnbMKUI>
- Grande Consumo. (2021). *Marca própria é um dos vencedores do contexto de pandemia*. Revista Dos Negócios Da Distribuição. <https://grandeconsumo.com/marca-propria-e-um-dos-vencedores-do-contexto-de-pandemia/#.YsHhWnbMKUI>
- Grande Consumo. (2022). *Minipreço chega ao WhatsApp*. Revista Dos Negócios Da Distribuição. <https://grandeconsumo.com/minipreco-chega-ao-whatsapp/#.YsHg33bMKUI>
- Grewal, D., Gauri, D. K., Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2021). Strategizing Retailing in the New Technology Era. *Journal of Retailing*, 97(1), 6–12. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.004>
- Guerrero-Lorente, J., Gabor, A. F., & Ponce-Cueto, E. (2020). Omnichannel logistics network design with integrated customer preference for deliveries and returns. *Computers and Industrial Engineering*, 144(February), 106433. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106433>
- Hagberg, J., Malin, S., & Niklas, E.-Z. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, July. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
- Hansen, R. & Sia, S.K.(2015) Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: key lessons learned, *MIS Quarterly Executive*, 14 (2), 51-66.
- Harris, W. (2019). *How (and Why) to Develop a Winning Customer Experience Strategy for Your Business*. <https://www.sellbrite.com/blog/how-and-why-to-develop-a-winning-customer-experience-strategy-for-your-business/>
- Holliday, A. (2007). Doing and Writing Qualitative Research. In *SAGE Publications* 27(1) 38-45. <https://doi.org/10.1007/s00482-012-1288-4>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Hossain, M. A., Akter, S., & Yanamandram, V. (2020). Revisiting customer analytics capability for data-driven retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56 (November 2019), 102187. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102187>
- Hsia, T. L., Wu, J. H., Xu, X., Li, Q., Peng, L., & Robinson, S. (2020). Omnichannel retailing: The role of situational involvement in facilitating consumer experiences. *Information and Management*, 57 (8). 103390. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103390>
- Hübner, A., Holzapfel, A., & Kuhn, H. (2016). Distribution systems in omni-channel retailing. In *Business Research* 9, 255-29. <https://doi.org/10.1007/s40685-016-0034-7>
- Idwall. (2020). *Transformação digital nas empresas: os impactos da digitalização dos pagamentos e suas oportunidades*. <https://blog.idwall.co/transformacao-digital-digitalizacao-dos-pagamentos/>
- Inteligpost. (2017). *Como adequar sua logística para uma operação omnichannel?* <https://www.inteligpost.com.br/como-adequar-sua-logistica-para-uma-operacao-omnichannel/>
- Iwan, S., Kijewska, K., & Lemke, J. (2016). Analysis of Parcel Lockers' Efficiency as the Last Mile Delivery Solution - The Results of the Research in Poland. *Transportation Research Procedia*, 12(June 2015), 644–655. <https://doi.org/10.1016/j.tpro.2016.02.018>

- John, G., & Scheer, L. K. (2021). *Commentary : Governing Technology-Enabled Omnichannel Transactions*. 85(1), 126–130. <https://doi.org/10.1177/0022242920972071>
- Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. 1 ed. Wiley.
- Langley, C. J., & Holcomb, M. C. (1992). Creating logistics customer value. *Journal of Business Logistics*, 13(2), 1-27.
- Lee, E. T., (1992). *Statistical Methods for Survival Data Analysis* 2nd Ed. John Wiley & Sons.
- Lima, F. (2015). *Omni-Channel Retail Strategies: An outlook to Portuguese business transformation*. September.
- Limaverde, A. (2020). *Influência da percepção do consumidor no desempenho de uma empresa influência da percepção do consumidor no desempenho de uma empresa*. <https://www.linkedin.com/pulse/influência-da-percepção-do-consumidor-desempenho-de-uma-limaverde/?originalSubdomain=pt>
- Lopes, J. M., Sousa, A., Calçada, E., & Oliveira, J. (2021). A citation and co-citation bibliometric analysis of omnichannel marketing research. In *Management Review Quarterly* (0123456789). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00219-8>
- Luís, J. (2020). Big Data no comércio eletrônico: utilização de cookies e questões de privacidade na recolha de dados pessoais. *Instituto Superior De Contabilidade E Administração Do Porto Politécnico Do Porto*. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/17368/1/Joana_Silva_MNE_2020.pdf
- Lynch S, Barnes L (2020) Omnichannel fashion retailing: examining the customer decision-making journey. *J Fash Mark Manag* 24:471–493
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma pesquisa aplicada*. Porto Alegre: Bookman. Mark,
- Mambo. (2019). *Afinal, o que é Showrooming?* <https://www.mambowifi.com/blog/afinal-o-que-e-showrooming>
- Marcela, A. (2022). *Mercadona prevê entrada em Lisboa em 2023. Vai investir 150 milhões este ano*. Eco Sapo. <https://eco.sapo.pt/2022/03/15/mercadona-preve-entrada-em-lisboa-em-2023/>
- Mateus, B. C. (2021). *Continente: Agora cada cliente recebe o seu folheto personalizado*. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/marketing-pub/continente-agora-cada-cliente-recebe-o-seu-folheto-personalizado-14157975.html>
- Maykut, P., & Morehouse, R. (2002). *Beginning Qualitative Research: A Philosophical and Practical Guide*. Taylor & Francis. Retrieved from <https://books.google.com.br/books?id=6IL4DTHaT soC>
- Minipreço. (2022a). *DIA Portugal - Minipreço*. <https://www.minipreco.pt/quem-somos>
- Minipreço. (2022b). *Minipreço*. <https://www.minipreco.pt/>
- Newman, D. (2014). *Big Data Means Big Disruption*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2014/06/03/big-data-means-big-disruption/?sh=3834452522f4>
- NielsenIQ. (2021). *Quatro desejos em cada experiência de compra*. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2021/four-things-consumers-want-in-every-shopping-experience/>
- NielsenIQ. (2022). *A evolução do e-commerce a nível mundial*. <https://nielseniq.com/global/pt/insights/analysis/2022/a-evolucao-do-e-commerce-a-nivel-mundial/>
- Observador. (2014). *Seis em cada dez consumidores dão preferência a produtos nacionais*. <https://observador.pt/2014/11/27/seis-em-cada-dez-consumidores-dao-preferencia-produtos-nacionais/>
- Oliveira, L. K. de, Morganti, E., Dablanc, L., & Oliveira, R. L. M. de. (2017). Analysis of the potential demand of automated delivery stations for e-commerce deliveries in Belo Horizonte, Brazil. *Research in Transportation Economics*, 65, 34–43. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2017.09.003>
- Paulillo, J. (2020). *O que é omnichannel: exemplos, conceitos e como aplicar na sua empresa*. <https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-omnichannel/>
- Peralta, H. C. (2021). *“Figital” e omnicanal, as grandes tendências do retalho pós-pandemia*. <https://eco.sapo.pt/2021/11/14/figital-e-omnicanal-as-grandes-tendencias-do-retalho-pos-pandemia/>

- Picot-coupey, K., & Huré, E. (2016). *Channel design to enrich customers' shopping experiences: synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective - the Direct Optic case* *International Journal of Retail & Distribution Management* Article information : (Issue March).
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). *International Journal of Electronic Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing*. June 2015, 37–41. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2018). Exploring omnichannel retailing: Common expectations and diverse realities. In Springer (Ed.), *Exploring Omnichannel Retailing: Common Expectations and Diverse Realities*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1>
- Punakivi, M., Yrjölä, H., & Holmström, J. (2001). Solving the last mile issue: Reception box or delivery box? *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 31(6), 427–439. <https://doi.org/10.1108/09600030110399423>
- Quarterly, M. (2009). The consumer decision journey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- Raducziner, M. (2015). *O Omnichannel como a evolução do CRM*. <https://computerworld.com.br/plataformas/o-omnichannel-como-evolucao-do-crm/>
- Rai, H. B., Mommens, K., Verlinde, S., & Macharis, C. (2019). How does consumers' omnichannel shopping behaviour translate into travel and transport impacts? Case-study of a footwear retailer in Belgium. *Sustainability (Switzerland)*, 11(9). <https://doi.org/10.3390/su11092534>
- Ravouth, H. A., Michelle, C. M., & Ravouth, K. (2021). *Supercharging customer service with AI*. Reimagining AI Strategies to Unlock a True End-to-End Customer Experience. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2022/end-to-end-customer-experience-ai.html>
- Rigby, Dan (2011), "The Future of Shopping," *Harvard Business Review*, 89 (12), 65–76.
- Rodríguez-Torrico, P., San José Cabezudo, R., & San-Martín, S. (2017). Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior. *Computers in Human Behavior*, 68, 465–471. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.064>
- Rose, W.J., Mollenkopf, D.A., Autry, C.W., Bell, J.E., 2016. Exploring urban institutional pressures on logistics service providers. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manage.* 46 (2), 153–176.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omnichannel. *Journal of Business Research*, 77(April), 53–67. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>
- Satu Peltola, Harri Vainio, M. N. (2015). Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers. 9191(Cdc), 429–436. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20895-4>
- Sharma, A. & Lambert, D.M. (1991), "Using salespeople to collect customer service information", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21 (6), 27-31.
- Shen, X. L., Li, Y. J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: *The moderating roles of internal and external usage experience*. *Decision Support Systems*, 109(2017), 61–73. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.006>
- Sher, P.J., Yang, P.Y., 2005. The effects of innovative capabilities and R&D clustering on firm performance: *the evidence of Taiwan's semiconductor industry*. *Technovation* 25 (1), 33–43.
- Silva, V. (2009). Para o Estudo da Entrevista (E. C. I. d. E. d. L. Tradicional Ed. Vol. 27). Edições Colibri.
- Shen, X. L., Li, Y. J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109(2017), 61–73. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.006>
- ShoppingSpirit News. (2022). *O que esperar do e-commerce em Portugal em 2022?* <https://shoppingspirit.pt/o-que-esperar-do-e-commerce-em-portugal-em-2022/>
- Solomon, M. (2015). *Omnichannel Customer Experience: Expert Systems, 360 Degree Views And AI*. <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2015/04/08/omnichannel-customer-experience-how-a-360-degree-view-of-customer-care-can-help/?sh=5f23e731b764>
- Sousa, A. F. de. (2018). *Compensa comprar produtos nacionais?* *O Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.pt/noticias/compensa-comprar-produtos-nacionais-365184>

- TCI. (2015). Omni Channel Logistics & SCM. *In-House Publication of Transport Corporation of India Ltd., June.*
- The Nielsen Company. (2018). Future Opportunities in FMCG E-Commerce. *Future Opportunities in FMCG E-Commerce: Market Drivers and Five-Year Forecast.*
- Thoma, C. (2010). The Omnichannel Shopper: *Anytime, Anyplace, Anywhere.* Retrieved from <http://www.retailonlineintegration.com/article/the-omnichannel-shopper-anytime-anyplace-anywhere/1>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Wattananajtra, A. (2022). *Tendências de retalho para 2022: Desafios para o sector.* <https://www.sage.com/pt-pt/blog/tendencias-de-retalho-para-2022-desafios-para-o-sector/>
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- Weiland, D., & Gdansk, U. De. (2019). *Omnichannel como um novo desafio para a logística.* <https://doi.org/10.19197 / tbr.v15i4.57>
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.
- YIN, Robert K. (2009) Case Study Research: Design and Methods.4ª ed. Sage.
- Zacari, R. X. (2018). *Gerenciamento de riscos no varejo omnichannel.*
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). Business research methods 9th ed. Cengage Learning

ANEXO 1 – ALTERAÇÕES NOS HÁBITOS DE CONSUMO DOS PORTUGUESES (LOJA ONLINE VS LOJA FÍSICA)

ALTERAÇÕES NOS HÁBITOS DE CONSUMO DOS PORTUGUESES

5 de março de 2021

SIBS Analytics

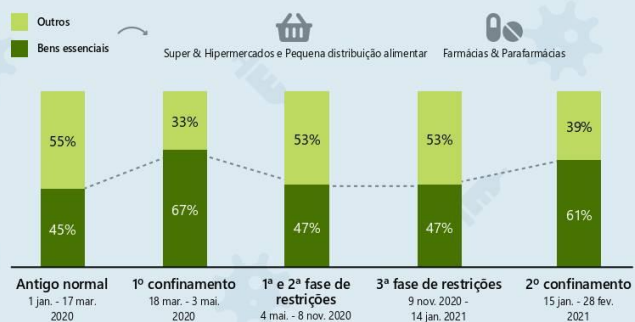
COMÉRCIO FÍSICO

Variação do número de compras físicas

Face ao período homólogo



Peso de bens essenciais no número total das compras físicas



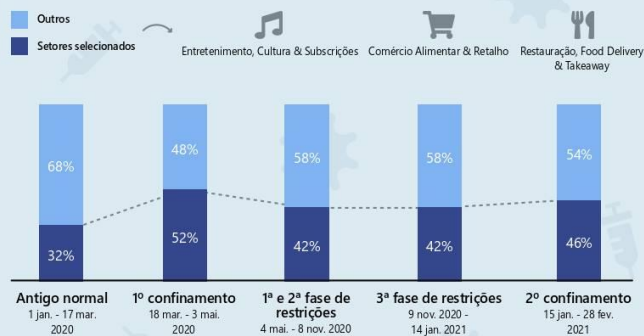
COMÉRCIO ONLINE

Variação do número de compras online

Face ao período homólogo



Peso de setores selecionados no número total das compras online



Nota: Os critérios da infografia foram revistos e atualizados assim como os períodos de análise. A análise considera a atividade dos cartões portugueses e estrangeiros na Rede MULTIBANCO em Portugal. Compras online dos cartões portugueses: considera compras com cartão incluindo compras MB WAY. Saiba mais em www.sibsanalytics.com e www.mbway.pt.

ANEXO 2 – SERVIÇO CLICK & GO CONTINENTE

Como utilizar o CLICK&GO



1

Encomende online

Faça as suas compras na app Continente ou em continente.pt



2

Agende a recolha

Escolha a loja, o dia e o horário de levantamento da sua encomenda mais convenientes para si.



3

Fique atento

Quando as suas compras estiverem disponíveis para recolha, receberá uma SMS e um e-mail de confirmação com o código de levantamento da sua encomenda.

4 No dia agendado...recolha as suas compras



Na Loja
Dispensador de senhas

- Dirija-se ao dispensador de senhas que se encontra à entrada da loja.
- Selecione a opção "Click&Go" e digite o código de levantamento.
- Dirija-se ao local indicado na senha e aguarde a entrega das suas compras.



Na Loja
Smartphone

- Quando estiver na loja, clique no link da SMS de notificação de encomenda pronta para recolha do Continente Online.
- Confirme a informação.
- Dirija-se ao local para levantar a sua encomenda.



No carro

- Dirija-se ao ponto de recolha indicado no estacionamento.
- Toque a campainha e diga o seu número de encomenda.
- Aguarde no local a chegada das suas compras.

APÊNDICE 1 – APOIO TEÓRICO AO GUIÃO DE ENTREVISTA

Este guião foi elaborado como suporte teórico, de modo a esclarecer conceitos e fazer um enquadramento dos mesmos, servindo de base para a compreensão de algumas perguntas presentes no guião de entrevista.

Pergunta 1:

Os consumidores procuram estar sempre informados, ligados às novas tecnologias, sofisticados, e muito conscientes quanto ao método de seleção e aquisição dos seus bens ou serviços.

O consumidor procura uma experiência integrada de aquisição de produtos/serviços, utilizando as vantagens das lojas físicas sustentada através da recolha de informações das compras *online*.

De forma a corresponder às exigências e uma vez que existe facilidade de comparações, na medida em que o consumidor realiza pesquisas com maior profundidade, expõe nas redes sociais as suas experiências com outros consumidores e realiza avaliações mais críticas.

Pergunta 2:

Um fator de sobrevivência decisivo durante os picos da pandemia foi a capacidade de aceder à Internet. Para muitos, porém, o *e-commerce* foi algo que deixaram para depois, como mais uma tarefa a adicionar ao final de uma longa lista de coisas a fazer.

As empresas já estavam sob muita pressão para oferecer flexibilidade aos consumidores.

Pergunta 3:

Compras *online* tiveram que tomar lugar através da entrega personalizada, incluindo serviços como informação em tempo real sobre a entrega, várias opções de entrega, flexibilidade para reagendar e uma janela de entrega de uma hora. Logística inversa, adaptada para suportar as devoluções por parte dos clientes.

O *e-commerce* prevê já uma logística alterada, mudando a forma como as encomendas são entregues (tamanhos reduzidos) e as devoluções são feitas (logística inversa).

Pergunta 4:

O retalho omnicanal distingue-se pela gestão sinérgica dos vários canais disponíveis e pontos de contacto com o cliente, de forma que esta experiência, seja otimizada.

Uma experiência de vendas integrada, deve combinar as vantagens das lojas físicas com a experiência rica em informações das compras *online*. Omnicanal, refere-se ao desenvolvimento de “uma abordagem verdadeiramente integrada em toda a operação de retalho, que oferece uma resposta perfeita à experiência do consumidor por meio de todos os canais de compra disponíveis, sejam em dispositivos móveis, computadores, lojas, televisão ou mesmo folhetos físicos.

Pergunta 5:

Com a atual pandemia da Covid-19, mais pessoas passaram a comprar *online*, aumentando a necessidade, e urgência na construção de estratégias omnicanal.

O comprador multicanal alterou bastante as suas expectativas sobre o que uma experiência de compra deve ser. Para os consumidores atuais, “ir às compras” pode ter menos a ver com o ato de compra e mais com a questão holística. À medida que o panorama continua a evoluir, a loja física ou *online* do futuro pode não ser a “loja” que hoje conhecemos, e pode evoluir para mais que uma experiência.

Os quatro pilares de experiência incluem: disponibilidade, seleção, imediatismo e entusiasmo. Quando cada um destes elementos forem considerados durante a jornada do consumidor, eles irão moldar novos hábitos e aumentar a lealdade do cliente entre o consumidor multicanal de hoje.

Com isto, quando as empresas promovem a disponibilidade nas suas experiências de compra, é mais fácil ser o ponto de venda preferido entre os clientes fiéis.

Pergunta 6:

Será necessário a existência de uma plataforma tecnológica uniformizada através de todos os canais, pois se as tecnologias e sistemas da organização não forem unificadas, nunca existirá harmonia entre as mesmas, e desta forma desrespeitarão o acordo de proporcionar ao consumidor uma experiência de compra simplificada e intuitiva.

A integração dos sistemas, permitirá a recolha e análise de dados, gerando informações muito mais ricas e perspicazes para orientar as decisões relacionadas com o serviço, permitindo também uma comunicação mais personalizada.

Pergunta 7:

O modelo omnicanal requer cooperação e partilha de informações entre as diferentes áreas de uma organização.

Pergunta 8:

Compreender como a tecnologia de forma integrada, influencia o comportamento do consumidor e as expectativas em relação ao desempenho do serviço, é crucial.

O bom do comércio unificado é que os seus canais são conectados por meio de um único sistema, que permite manter programas de fidelidade multicanais.

Por exemplo: O método de pagamento de um cliente pode ser o cartão de crédito interno, que aciona automaticamente descontos, recomendações personalizadas e outras recompensas.

A transformação digital nas empresas vai muito além de apenas otimizar processos internos e operacionais, de modo geral, torna-se possível as mesmas adaptarem-se aos novos comportamentos dos consumidores; melhorar a gestão; criar novos modelos de negócio com soluções inovadoras e mais assertivas; aprimorar o relacionamento com o cliente e entregar mais valor aos consumidores.

Pergunta 9:

As mudanças são essencialmente impulsionadas por novas tecnologias, como dispositivos móveis inteligentes (smartphones e tablets) e software relacionado (apps, pagamentos digitais, *e-wallets*, *ecupons*, folhetos digitais, serviços baseados em localização).

Há mudanças na oferta das tecnologias de informação e comunicação, redução de custo no acesso à tecnologia (big data e computação em nuvem), que permitem personalização e otimização de preços. Também estão disponíveis novas tecnologias nas lojas (como telas e corredores virtuais, espelhos virtuais (Realidade virtual ou realidade aumentada) - provadores, sinalização digital, quiosques de auto-atendimento inteligentes, máquinas de venda automática e menus dinâmicos), além de códigos QR, e de dispositivos móveis utilizados na loja pelos clientes e que facilitam o processo de compra em vários pontos da loja e que possibilitam a interação do consumidor.

Pergunta 10:

Um sistema de CRM (base de dados sobre os clientes), permite gerar promoções específicas com os interesses destes, uma vez que se conhece os seus hábitos de compra e preferências, e assim consegue-se desenvolver programas de fidelização.

Para que a estratégia omnicanal funcione de forma adequada, são necessários sistemas de TI (tecnologias de informação) centralizados e integrados, o que significa um banco de dados que permita reunir informações de clientes, produtos, preços, descontos, etc.

Pergunta 11:

Mas há um equilíbrio delicado entre utilidade e uso excessivo quando se trata de dados do consumidor. Essa abundância de dados de clientes pode criar um paradoxo dentro da organização. As equipas cibernéticas lideradas pelo diretor de segurança da informação trabalham para proteger os dados pessoais e aderir aos regulamentos de privacidade, no entanto as equipas mais focadas no cliente procuram essas mesmas informações na esperança de criar melhores experiências para o cliente. Eliminar as distâncias dentro da empresa e estimular o fluxo de informações pode ser desafiador, especialmente se os departamentos não comunicam.

Os retalhistas necessitam de considerar a minimização de dados e o anonimato em questões de privacidade. A minimização de dados exige que os gestores reduzam a variedade de dados que eles reúnem, preservando apenas aqueles que necessitem, atualizando-os de acordo com as necessidades do momento.

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA 1

Duração da entrevista: 60 minutos

Local: Via Google Hangouts

Função exercida: Diretor de Crescimento

Parte A: Enquadramento Geral

Questão 1: Como a DIA enfrentou este tempo de mudança de hábitos de compra do consumidor durante a pandemia? Que adaptações tiveram que ser feitas?

Resposta: “Eu sei algumas coisas, mas não sei tudo porque não estava cá. Eu sei que houve uma alteração do ponto vista do consumidor em procurar espaços com menos pessoas, espaços mais próximos, para evitar deslocações, na medida em que havia aquele receio das pessoas, em não quererem estar com muita gente, e então as nossas lojas de proximidade beneficiaram bastante por isso. Mas eu não estava cá, por isso, eu não sei exatamente o que é que foi feito para melhorar o serviço.”

Questão 2: Como foi o percurso e que desenvolvimentos foram necessários para suportar a estratégia atual? O desenvolvimento do canal *online* foi essencial?

Resposta: “Essa parte eu estou mais a par, já tinha havido uma intenção/ objetivo de criar o *e-commerce* no DIA, antes da pandemia, mas isso nunca foi para a frente, ficou quase no final do projeto, que já estava tudo mais ou menos montado. E depois enfim, quando começou a pandemia foi uma questão de reativar o projeto e colocá-lo no ar, portanto sim, a pandemia veio fazer com que o nosso *e-commerce* fosse desbloqueado e entrasse efetivamente.”

Questão 3: Numa fase inicial tinham os recursos necessários para suportar o *e-commerce* dos dias de hoje?

Resposta: “Não, teve que ser montado. E continuamos em constante desenvolvimento.”

Questão 4: Como foi a evolução do canal *online* (*e-commerce*) na DIA? No início da implementação deste novo serviço todas as exigências do consumidor foram satisfeitas? E neste momento? Que adaptações foram feitas nesse sentido?

Resposta: “Não existem *dark stores*, todos os pedidos são abastecidos através das lojas e tudo isso, foi mais ou menos assim desde o início. No entanto, inicialmente eram muito menos lojas e viemos aumentar progressivamente o número de lojas que trabalham pedidos *online*, começamos também a trabalhar com os franqueados, para eles próprios também terem o seu *e-commerce* e assim começamos a crescer a mancha de ocupação nacional para chegarmos a mais pessoas.”

Parte B: Transformação para o modelo Omnicanal

Questão 5: Na sua perspetiva, o que significa o omnicanal para os Supermercados DIA Portugal?

Resposta: “Significa consistência na forma como tratamos os clientes, independentemente do canal ou do modelo de contacto em que interagimos com eles, ou seja, não devemos tratar o cliente de maneira diferente se ele está a falar connosco por telefone/ por *contact center*, por digital ou na loja. Depois do ponto de vista de preços e estratégia promocional deve ser igual no futuro, que atualmente ainda não é. Não deve haver discriminação se o cliente está à procura do produto *online* ou na loja. O cliente deverá ter as mesmas condições, não deve haver motivo que justifique as diferenças de tratamento. Até mesmo entre lojas, existe políticas promocionais diferentes, tarifas de preço diferentes para responder a uma estratégia de concorrência. Não deve haver motivo que justifique as diferenças de tratamento. Criar processos/ ou funções que ajudem a criar conveniência aos clientes, *click and collect*, ou outros serviços agregados, tudo o que for possível realizar para ajustar o cliente a conviver com a marca MINIPREÇO/DIA, num ecossistema, por exemplo nas entregas: cliente compra em casa recolhe na loja, cliente compra na loja e recebe em casa, isto também é muito importante porque é uma forma de servir o cliente que proporciona conveniência.

Os clientes que preferam comprar on-line estamos lá, e fazemos as entregas, fazemos essa interação com o cliente da forma que mais lhe convém. Chegar a este modelo de gestão não é fácil.”

Questão 6: Na sua opinião, o que motiva a necessidade de alterar o modelo de negócio atual?

Resposta: “Passa por conveniência, passa por servir melhor o cliente, ou seja passa por colocar realmente o cliente no centro das nossas decisões, mobilizar os esforços para que todos os nossos processos, toda a tecnologia seja colocada ao serviço de servir melhor o cliente, por exemplo lançarmos uma app é importante para estarmos mais próximos do cliente, de forma a que ele tenha facilidade de realizar um auto atendimento, por exemplo verificar o porquê de não ter sido aplicado o desconto ou uma promoção, e precisa de um esclarecimento não sabe se recebeu o cupão que deveria ter recebido ou uma promoção que ele participou, se nós tivermos uma app que disponibilize toda essa informação, o cliente facilmente consulta em vez de ter que estar a ir à loja, ou em vez de ter que estar a telefonar para o nosso SAC. é um processo muito mais chato para fazer e que a nós também nos consome muito mais recursos, acabando por ser um *win-win*.”

Questão 7: Quais serão os principais passos para a implementação do modelo omnicanal na DIA?

Resposta: “Primeiro passo ser bom no *e-commerce*, ter uma boa operação deste serviço, bem estruturada, segundo passo o tema do *click and collect*, é um tema muito importante para os clientes, é importante darmos essa confiança de serviço, também depende do sector do retalho, onde tem um peso maior do que em outros, mas é importante darmos essa confiança ao cliente e este entender que está a comprar *online*, mas existem pontos onde ele se pode dirigir para fazer a recolha de mercadoria.

Terceiro ponto telefone, não nos podemos esquecer da linha de apoio (SAC), serviço de atendimento ao cliente eficiente com chat e voz, dois pontos importantes uma vez que são canais muito utilizados pelos nossos clientes, e por onde nos gostam de contactar.

Quarto ponto a parte da utilização de ferramentas digitais nas lojas físicas. Como é que digital pode ajudar a melhorar a experiência na loja física, ou pode ajudar a melhorar determinados processos, por exemplo, uma coisa que eu acredito muito é nós potenciarmos a utilização do telemóvel dos clientes, nas nossas lojas físicas, por exemplo: como é que podemos fazer com que o cliente em vez de ter que ir a uma caixa para pagar um produto que está a comprar, possa pegar no seu próprio telemóvel, faz ele próprio um scan e paga e sai da loja, tudo isto são tecnologias possíveis de

implementar. Existem alguns *players* que estão mais adiantados do que outros. Mas são terrenos novos, onde se está a explorar de que forma o digital consegue ajudar a melhorar a experiência de compra do cliente na loja física. Portanto aquele mito de que o *e-commerce* e o digital íam eliminar o retalho físico, acho que isso não se verifica de uma forma geral, e acho que o modelo do omnicanal onde as duas coisas se complementam muito bem, é o modelo vencedor de uma forma genérica. Claro que é fácil falar, mas implementá-lo é mais difícil, requer bastante investimento, em sistemas e processos, em conhecimento das próprias pessoas tanto nas lojas como em outras áreas, mas esse é um caminho que queremos seguir porque é um caminho que dará resultado num longo prazo.

A disponibilidade de informação é a unidade base para ter um bom modelo omnicanal. Tu por exemplo não consegues ter um bom omnicanal se não tiveres informação do teu *stock* em *real time*, ou seja, é preciso saber onde é que este pacote de detergente está, em que loja está neste determinado momento, para fazer promessas omnicanais ao meu cliente. Se eu quiser vender bem *online*, por exemplo se disser que quero vender este detergente, e se eu souber onde é que o cliente vive na rua X, e qual é a loja mais próxima dessa rua, e se a loja tem lá essa embalagem de detergente, então eu posso lhe prometer uma entrega no período de 30 minutos/15 minutos, mas se eu não tiver essa informação disponível de forma fácil para toda a organização, não é possível fazer isso, da mesma forma que o SAC também não consegue resolver problemas dos clientes se não tiver o acesso à informação. Portanto, sim o acesso à informação, e a sua disponibilidade de forma fácil e autónoma para qualquer ponto do ecossistema da empresa é de um impacto gigantesco. E o que nós vemos, tanto na DIA como em todas as outras empresas que eu conheço, é um legado de arquitetura de sistemas de IT antigo, onde a informação está muito compartimentada, na medida em que é necessário atuar para nos livrarmos deste tipo de desafio.”

Questão 8: Sei que já há desenvolvimentos neste sentido, de forma a solucionar o problema da integração da informação, e têm previsão a curto prazo de conseguirem ter a informação mais centralizada, independentemente do contacto com o cliente, correto?

Resposta: “Dependo do que é o curto prazo. É um projeto bastante complexo, tem várias fases de entrega mas a ambição é construir toda uma nova arquitetura de sistemas de forma separada daquela que existe. Imagina o automóvel é um bocadinho velho, se calhar não vale a pena estarmos a mudar ou a trocar o volante, este automóvel

já não dá, o volante já está obsoleto, portanto temos que ter outro automóvel aqui ao lado construído, quando este novo automóvel, começar a funcionar trocamos, passamos para o outro volante. Isso é o que está a ser feito.”

Questão 9: Serão tidas em conta todas as áreas de negócio?

Resposta: “Sim, todas, a grande dificuldade de gerir estas coisas do omnicanal é que é necessário um grande envolvimento, uma forte articulação entre todas estas partes da empresa.

Porque uma decisão nas operações, nas lojas, tem um impacto imediato em qualquer outra área da empresa. Imagina que a loja da Amadora teve um problema, rebentou um cano e vai estar durante duas semanas encerrada para obras, é necessário que eles avisem os restantes parceiros, os restantes colegas dentro da organização, as outras áreas para que uma série de medidas sejam tomadas. Por exemplo, o *e-commerce* desativar essa loja, para que não estejamos a vender aos clientes a partir dessa loja, o marketing corrigir a comunicação no Google para que a loja não apareça como ativa, terá que aparecer a informação de encerrada temporariamente, todo esse tipo de informações, tem que fluir facilmente e esses processos de forma matricial têm que estar bem coordenados, isto sim é difícil, porque traz muita complexidade na gestão do dia a dia.”

Parte C: Potenciar a experiência do cliente + Tecnologias Inovadoras

Questão 10: De que forma é possível focar melhor os processos para que se consiga tornar a experiência do cliente única?

Resposta: “Começando pelos erros do passado, de uma forma genérica não aqui na DIA, no passado quando se falava neste tema de digitalizar a loja etc, vinham sempre aquelas ideias de meter ecrãs *super* grandes na loja, que as pessoas depois iriam estar ali na loja a fazer *swipe*, a escolher os produtos, etc. Foram feitas várias tentativas que eu conheço, e nada disso funciona. Porque cometeram um grande erro, que faz parte da tentativa, quando se trabalha com a inovação é normal errar, mas o erro é pensar primeiro na tecnologia *versus* primeiro nas necessidades dos clientes. Porque isso aí continua igualzinho, devemos pensar nas necessidades que os nossos clientes têm, e se houver uma tecnologia que ajuda a resolver isso, aí sim faz sentido empregar essa tecnologia, não vamos é estar a forçar o cliente a adotar tecnologia de uma forma

contranatura quase, não vale a pena tentarmos forçar nada, forçar comportamentos que não fazem sentido.

As típicas tecnologias que vejo a promover a experiência do cliente, na minha perspetiva podem ser divididas em 3 blocos, são tecnologias em loja que facilitam algum processo, por exemplo McDonalds, com aqueles ecrãs onde as pessoas fazem a encomenda, facilitam porque é pensado no cliente, eles olham, o cliente chega aqui, vê as filas não quer estar à espera, cria-se uma nova forma para o cliente encomendar, de uma maneira mais rápida, ótimo estamos a servir melhor o cliente.

2º bloco, tecnologia para melhorar a experiência do cliente. Imagina o cliente vai a um stand de automóveis, e o vendedor tem um tablet na mão onde faz uma simulação com realidade aumentada, por exemplo filma o carro e muda a cor, estas tecnologias tipicamente não autónomas têm que ser assistidas por algum vendedor na loja, portanto é um complemento para uma venda ou para uma interação assistida por um vendedor.

E depois temos o 3º bloco de uma forma mais autónoma e que eu acredito muito, que é explorarmos o objeto mais importante, que todos nós temos 24h, todos os dias da semana e que dormimos com ele, e com o qual fazemos tudo, que é o telemóvel. É o objeto mais familiarizado que nós temos. Portanto, nós temos que saber alavancar o telemóvel que todos os nossos clientes têm no bolso, no momento em que estão na loja e entender como podemos potencializar o telemóvel daquele cliente para melhorar a sua experiência em loja. Por exemplo, ler o QR *code* com mais informação sobre o produto, fazer o *self checkout*, uma serie de coisas que depois podemos explorar a partir daí. “

Questão 11: Ao nível dos sistemas de informação, teremos condições para potenciar a estratégia? Existe uma unificação dos sistemas? Existe uma base sólida de CRM?

Resposta: “Ainda não, mas também não estamos muito diferentes de muitos outros. A construção de um CRM sólido, tem que começar por ter uma base, e ter uma base significa que a base esteja acionável. O que é que é uma base acionável? É uma base limpa e com informação estruturada para que se possa segmentar e desenvolver critérios de atuação sobre ela.”

Questão 12: Que numa base com a dimensão da DIA às vezes torna-se complicado?

Resposta: “Verdade, mas não é muito diferente, de muitas outras bases que conheço. É muito normal, porque não damos a devida importância a isso, é um tema que passa muito por baixo do radar, mas que tem muito valor. Limpar uma base demora tempo, através de tecnologia, através de processos, estruturar a base ... só depois desse trabalho estar feito é possível começarmos a pensar em modelos de interação, de previsão, do que nós queremos fazer com os clientes.”

Questão 13: Então na sua perspetiva para conseguirmos uma gestão omnicanal, é necessário uma base de CRM limpa?

Resposta: “Base de clientes omnicanal limpa e com registo dos dados demográficos do cliente, da caracterização do cliente, do registo dos dados transacionais do cliente, quando é que este comprou, comprou no site, ou comprou na loja x ou y, quanto, o quê, e dados comportamentais. Estes dados no mundo físico são sempre mais difíceis de recolhermos, mas no mundo digital é um bocadinho mais fácil. Por exemplo, um cliente que todos os meses compra no site e procura por detergente de roupa, mas não compra, isso é um *insight* muito importante, eu posso atuar sobre isso, porque é que ele não anda a comprar? Se calhar o cliente queria comprar connosco, mas não temos preço, ou não temos o detergente que ele gosta, ou não temos stock. Portantes estes 3 blocos são importantes, e sim para ter uma estratégia forte, é necessário termos uma base limpa, estruturada e um CRM realmente 360.”

Parte D: Compreender como a empresa pode ultrapassar as barreiras relacionadas com o modelo Omnicanal

Questão 14: Quais são os principais desafios na implementação do modelo omnicanal?

Resposta: “São vários os desafios que me vêm à cabeça. Dos principais é a informação, é fundamental informação em *real time*, e tem que estar disponível para qualquer ponto da empresa, é crítico. Segundo, e que também é um tema muito desprezado pelas empresas, é uma política de *governance* interna, quem é que é responsável pelo quê, por exemplo, que é que é responsável por dizer que devemos ter *click and collect* em que lojas, este tipo de coisas, quem é que tem o crédito das vendas *online*. Há uma tendência na gestão dos processos mais complexos, esta matricialidade na forma como a empresa está organizada internamente é difícil de gerir, porque

começam a ser muitos processos complexos, portanto definir quem é que faz o que, é muito importante.

Do ponto de vista de arquitetura de sistemas teremos que ter a definição de níveis de acesso à informação e edição dessa informação. Por exemplo, há alguém que necessite de consultar as promoções, poderá consultar, mas não poderá editar, não pode criar novas promoções, não pode alterar preços, portanto é necessário construir uma arquitetura de sistemas de informação, em que nós conseguimos fazer o *selecting* por pessoa ou por área funcional, para que neste sistema se consiga ter acesso à informação dos clientes até certos campos. Este também poderá ser um desafio. A construção de uma arquitetura moderna de IT, que cumpra todos esses desígnios, das necessidades mais atuais.”

Questão 15: Quais os desafios que acredita que o DIA poderá ainda enfrentar? Como poderá ultrapassá-los?

Resposta: “Acho que sim, no entanto é necessário estarmos conscientes que não é possível fazer tudo de uma vez, infelizmente. Isto vai sendo por fases, mas estamos com a visão certa e no caminho definido certo. Sair dos sistemas antigos, que tínhamos é muito importante. Estamos na direção certa, que é o que nós precisamos. Claro que ao nível de sistemas, ainda não temos o que precisamos, teremos que fazer outras coisas à medida do que é viável.”

APÊNDICE 3 – ENTREVISTA 2

Duração da entrevista: 38 minutos

Local: Via Google Hangouts

Função exercida: Diretor de *E-Commerce*

Parte A: Enquadramento Geral

Questão 1: Como enfrentou a DIA este tempo de mudança de hábitos de compra do consumidor durante a pandemia? Que adaptações tiveram que ser feitas?

Resposta: “Aqui falando especificamente do *online*, a forma como a DIA se adaptou foi essa mesmo, a criação do canal *online*. Não só começando com o canal *online*, na realidade como ele começou, que foi via Glovo, ou seja, via uma distribuição ao cliente não direta, mas através de um parceiro, e só depois, posteriormente é que oferecemos o nosso próprio canal *online*, com a sua própria loja digital. Portanto, essa foi a forma como a empresa se adaptou criando aquilo que foi uma oferta, complementar à oferta da loja física, a loja *online* com serviço através da Glovo, e mais tarde com a Uber Eats.”

Questão 2: Ou seja, aqui o principal foco foi a criação de uma parceria estratégica?

Resposta: “Inicialmente, até mais que uma parceria estratégica, foi uma forma mais rápida de iniciarmos uma oferta *online*, porque era algo que já estava criado, portanto foi uma questão de nós aderirmos ao que já existia. A criação do nosso próprio canal *online*, surgiu um bocadinho mais tarde, por uma questão essencial de tempo para arrancar com isso.”

Questão 3: Como foi o percurso da DIA e que desenvolvimentos foram necessários para suportar a estratégia atual? O desenvolvimento do canal *online* foi essencial?

Resposta: “Na realidade nós já tínhamos começado o canal *online* já há mais tempo, ainda antes de termos começado oficialmente. Nós aqui há quatro anos, mais ou menos, já tínhamos feitos os primeiros testes com a loja *online*, já estávamos a distribuir inclusivamente clientes, já numa fase muito avançada de testes, e, entretanto, a empresa decidiu que não era esse o caminho a seguir naquela altura. Portanto nós criámos a loja *online*, já não foi propriamente de raiz, porque já tínhamos toda a parte de investimento criada. Na prática, foram retomados procedimentos, obviamente que

tivemos que, no que diz respeito a plataformas, tivemos pegar no estado de desenvolvimento que tínhamos há quatro anos e retomá-lo, portanto, criar de novo a plataforma de venda. No caso da Glovo foi simplesmente aderir, não tivemos aí propriamente grande tema, a não ser adaptar as lojas, criando ou formando, equipas em loja, na medida em que elas nunca foram exclusivas para os dois canais, para fazer o *picking* à medida que ia chegando, e depois mais tarde usamos esse *know-how* para também a nossa própria loja *online*. Tivemos no início equipas dedicadas, sobretudo por uma questão de formação, e de foco no negócio, que depois mais tarde as equipas dedicadas passaram a ser parte da equipa da loja. Portanto nos momentos em que era necessário a dedicação ao *online* estavam no apoio a esse serviço, nos momentos em que não era necessário, estão a fazer o que são as tarefas da loja física. Depois tivemos como mais diferenciador, ou melhor, aquilo que a empresa não tinha ainda no seu *scope*, que era termos uma parceria logística para fazer as entregas”.

Questão 4: Como são atualmente as entregas suportadas? São totalmente satisfeitas através de parceiros estratégicos?

Resposta: “Nós temos a Glovo, e a nossa presença naquilo que é o *marketplace* da Glovo em que a entrega é suportada por eles. Em relação à nossa loja *online*, a entrega não tem nada a ver com a Glovo. Nós entregamos através de um parceiro logístico, na realidade dois, com os quais nós temos um acordo de praticamente exclusividade, um deles é de exclusividade o outro praticamente também. Ou seja, nós temos aqui estas duas vertentes, que é a nossa presença na plataforma Glovo ou Uber Eats, que as plataformas são deles, a entrega é deles, etc, aquilo que é a nossa loja *online* é da nossa responsabilidade.

Questão 5: O canal digital era uma falha na disponibilização de serviço ao consumidor da DIA? Porque só avançou nesta fase mais crítica, durante a pandemia?

Resposta: “Pela obvia necessidade que os clientes tiveram, de não poder ir à loja, como também devido às limitações das visitas às lojas como as filas, o facto de o número de pessoas ser limitado dentro das lojas. Aquilo que num momento anterior não era estratégico para a companhia, passou a ser estratégico nessa fase, porque era uma necessidade mundial.”

Questão 6: Numa fase inicial a DIA tinha os recursos necessários para suportar o *e-commerce* dos dias de hoje?

(Para além da formação dada às pessoas de loja, ao nível dos processos de loja, ao nível de garantia de serviço, acredito que numa fase inicial existiram alguns desafios na implementação do serviço. Como foram? Como foi a evolução do canal *online* (*e-commerce*) na DIA? No início da implementação deste novo serviço todas as exigências do consumidor foram satisfeitas? E neste momento? Que adaptações foram feitas nesse sentido?)

Resposta: “Numa fase inicial e ainda continuam a existir. Por exemplo, no caso da disponibilidade de artigos, é um tema *on going*, desde que nós trabalhamos com o *stock* da loja física, e acontece muitas vezes infelizmente, mas acontece que por vezes o *stock* não está disponível, e este facto é uma falha para o cliente. Como é que nós colmatamos isso, com um serviço de substituição personalizado, ou seja, nós ligamos ao cliente para dizer que não existe o produto x, e se ele quer substituir pelo produto y, caso afirmativo nós substituímos e não cobramos mais por isso, sendo que normalmente substituímos por um produto de valor igual ou de superior qualidade. Portanto, tentamos colmatar de alguma forma essa falha, de resto, toda a parte de *picking*, etc. Na realidade a adaptação foi muito rápida, porque como já tínhamos a experiência anterior, os processos e procedimentos estava tudo montado foi uma questão de recuperar, e felizmente ainda conseguimos recuperar alguma coisa da experiência anterior. O trabalho foi recuperado por algumas pessoas, que não começaram a partir do zero, muita coisa foi aproveitada e recuperada. Mais desafios que tivemos, obviamente, o facto de as solicitações terem sido muitas logo no início, mas agora toda a parte de entregas dentro dos períodos horários, inclusivamente entregas rápidas, entregas no mesmo dia, que sempre foi o princípio do nosso negócio, e gratuitas a partir dos 50€, portanto estas forças no nosso serviço, sempre foram muito bem aceites pelos nossos clientes. Agora claro, desafios que vamos ter sempre, sortido, nós nunca vamos ter o mesmo sortido que um Continente Online, isso aí é uma condicionante que nunca vamos ultrapassar.”

Questão 7: Está em vista a criação de *dark stores* para suportar o serviço *online*?

Resposta: “Está em vista, ainda que seja um investimento considerável e ainda nos falte perceber qual o melhor local para colocar uma *dark store*. Parece mais ou menos obvio que deverá ser na zona da grande de lisboa, agora a questão é em que zona da grande lisboa. Ainda temos um conjunto de coisas em cima da mesa, mas essencialmente vem do tema do investimento que é considerável.”

Parte B: Transformação para o modelo Omnicanal

Questão 8: Na sua perspetiva, o que significa o omnicanal para os Supermercados DIA Portugal?

Resposta: “Significa para a DIA, e para todas as empresas, ter um cliente único, independentemente de qual o canal em que ele compra, nos contacta ou quer que seja. Dai a palavra omnicanal, “vem de vários canais”, portanto termos a capacidade de considerar e acompanhar um cliente onde quer que ele esteja, e todos os *touch points* que tem connosco. Isso é o que é omnicanal, já a forma de execução, é um bocadinho diferente e mais complexa, uma vez que ainda não temos sistemas preparados para isso.”

Questão 9: Na sua opinião, o que motiva a necessidade de alterar o modelo de negócio atual?

Resposta: “Obviamente a grande motivação por o centro ser o cliente, uma vez que esse é um dos nossos principais valores. A partir do momento em que o cliente passa a ser o centro, temos que conhecer o cliente, em todos os pontos de contacto. Essa é a grande motivação, é sabermos se o mesmo cliente comprou *online*, comprou numa loja física, comprou à tarde, comprou de manhã, portanto, onde quer que seja.... Temos que ter a capacidade de seguir o cliente nos vários pontos de contacto. O essencial e obvio, até porque se nós queremos comunicar com o cliente e não para todos os clientes indiscriminadamente, se queremos comunicar com “A”, deverá ser a mesma que compra *online* e que compra *offline*. Temos é que ter uma noção porque é que comprou *online*, e não *offline*, porque é que comprou ontem e não comprou hoje, enfim, esta é que é a grande necessidade do omnicanal, e conseguirmos ter uma visão *customer centric* que é o que é óbvio.”

Questão 10: Quais serão os principais passos para a implementação do modelo omnicanal na DIA?

Resposta: “Essencialmente tecnologia, ou seja, a capacidade que nós temos e conseguimos acompanhar o cliente onde ele está. Porque o que é que se passa hoje, não só para nós como para a maioria dos *players*? É que não consegue ter a noção, por várias razões, mas a principal é que não tem montado toda uma infraestrutura que

permita conhecer o cliente, e dizer ok um cliente que visitou a nossa loja de manhã é o mesmo que visitou o nosso site à tarde. Não temos ainda essa capacidade. É verdade que temos do nosso lado uma ferramenta poderosíssima que é o cartão Clube Minipreço, porém o simples facto de não poder ser utilizado no *online*, já não nos permite este acompanhamento.”

Questão 11: Para a implementação do modelo omnicanal na DIA, serão tidas em conta todas as áreas de negócio?

Resposta: “Obviamente, até porque mais uma vez, o que é que é a omnicanalidade? A omnicanalidade é a capacidade de toda a organização trabalhar com foco no cliente. Portanto quando se trabalha com foco no cliente, todas as áreas de negócio devem de estar envolvidas, não só a comercial ou não só a fidelização, toda a gente tem que trabalhar com foco no cliente.”

Parte C: Potenciar a experiência do cliente + Tecnologias Inovadoras

Questão 12: De que forma é possível focar melhor os processos para que se consiga tornar a experiência do cliente única na DIA?

Resposta: “Eu diria que antes de entrar mos em tecnologias inovadoras, temos que partir para as tecnologias básicas, ou seja, antes de se pensar em coisas incríveis e que ficção científica conseguimos fazer à volta do cliente, teremos que arrancar por aquilo que é o básico. Temos a noção simples, do que faz o cliente e onde está o cliente. E nesse sentido já estamos a caminhar, ainda não está como queremos exatamente, mas temos uma *app* em que o cliente pode comprar *online* ou pode comprar numa loja física, mas temos o registo do cliente e sabemos o que ele está a fazer. E isto, não é aplicar tecnologia inovadora, é simplesmente aplicar as tecnologias que já existem, e sabemos inclusivamente, que há concorrentes que já o fazem bastante bem feito, e têm noção de onde o cliente está, não há a necessidade de inventar algo que já está inventado. Portanto, assenta muito naquilo que são tecnologias associadas a *mobile*, na medida em que sabemos que é o maior veículo para chegarmos aos nossos clientes, está na mão do cliente, sendo o ponto de contacto primordial. Neste sentido, tudo o que sejam, processos ou a integração dos vários canais que temos na companhia, será necessário que passe por estes pontos de contactos que temos, nomeadamente, o *mobile*.”

Questão 13: Ao nível de tecnologias inovadoras para potenciar a experiência em loja, existe na DIA alguma possibilidade de implementação de um modelo de pagamento próprio por exemplo? Ou outras tecnologias disponíveis?

Resposta: “Que eu saiba não, até porque nos faltam algumas coisas básicas. Ainda nos falta termos a possibilidade de disponibilizar dos meios de pagamento transversais, tanto no *offline* como no *online*, conseguirmos que o cliente consiga utilizar todos os meios de pagamento que hoje são referência. Por exemplo, estou a pensar no caso do Mbway em loja, que ainda não é um meio disponível, no caso *online*, utilizarmos um Google Pay ou Apple Pay, que ainda não temos. Ainda antes de pensarmos no meio de pagamento próprio, deveríamos de cobrir todos aqueles que hoje em dia são meios de pagamento tradicionais. Pensar numa solução de meio de pagamento próprio, sim, mas só se for vantajoso para o cliente. E a questão nos dos meios de pagamento próprio, assentam menos numa relevância para o cliente, e mais para a entidade que os disponibiliza, porque obviamente, o que faz quem disponibiliza meios de pagamentos próprios, é agarrar o cliente por outras vias. Em termos de vantagens para o cliente, nem sempre são óbvias e muitas vezes nem acontece. Agora do ponto de vista chegar ao cliente, o querer fazer satisfazer o cliente, será necessário que os meios de pagamentos disponibilizados sejam convenientes para ele. Portanto, termos um meio de pagamento próprio que simplesmente é mais um, em cima das dezenas que já existem, não é consequente do ponto de vista do cliente, ou se o cliente não entender que isso lhe traz uma espécie de vantagem. E normalmente as vantagens associadas, são vantagens financeiras, são descontos, são *cashbacks*, ou quer que seja, e isso existe porque no ponto de vista do operador, é mais benéfico ter um cliente agarrado por via de um meio de pagamento, do que realmente é o benefício que é dado.”

Questão 14: Ao nível dos sistemas de informação, a DIA terá condições para potenciar a estratégia? Existe uma unificação dos sistemas? Existe uma base sólida de CRM?

Resposta: “A base é nós termos a informação do cliente e os respetivos *touchs points*, a partir daí é trabalharmos bem a base de dados. Temos duas realidades muito distintas, dois perfis de consumidores diferentes em diferentes canais: temos a realidade da loja física em que tipicamente o nosso cliente pertence a uma faixa etária mais envelhecida, e temos o nosso perfil de cliente *online*, é tipicamente mais jovem como de famílias com filhos. Portanto aqui sim, temos uma realidade muito distinta, e torna-se importante termos a noção de omnicanalidade, se realmente estamos a falar de dois clientes distintos completamente. No *online* com uma clientela diferente da clientela do canal

offline, ou se simplesmente foi um *shifting* daquilo que é o cliente físico, com uma tipologia diferente que passou para o *online*. É importante analisar, se estamos a ficar mais encostados aos *offline* clientes mais envelhecidos e na loja *online* os clientes mais novos. Daí a importância numa gestão omnicanal, ter tecnologias que permitem conhecer esse tipo de cliente, que de momento não temos.”

Questão 15: O sistema atual da DIA permite trabalhar a informação do cliente de forma centralizada?

Resposta: “Ainda não, é algo a desenvolver no curto prazo. É um desígnio do grupo, o caminho para a omnicanalidade, para um conhecimento intrínseco do cliente. Isto é algo que o grupo está a trabalhar de uma forma muito firme, um bom exemplo disso, é a implementação de um sistema de CRM que permita ter uma visão do cliente tanto *online* como *offline*, é um primeiro passo para o fazer. Agora muitas outros desenvolvimentos estão pensados, e o grupo está a desenvolver uma série de iniciativas para que não só se disponibilize a tecnologia necessária para termos a informação dos clientes, como exista interesse por parte do cliente em aderir a essas plataformas, até porque se o cliente não tem interesse de alguma forma depois também não adere, e caso não adira mantemo-nos às escuras como até agora.”

Parte D: Compreender como a empresa pode ultrapassar as barreiras relacionadas com o modelo Omnicanal

Questão 16: Quais são os principais desafios na implementação do modelo omnicanal na DIA?

Resposta: “Duas coisas, primeiro mentalidade, ok? É importante que toda a empresa esteja focada naquilo que é o essencial não do omnicanal como do cliente. Se toda a empresa estiver focada, fazendo um trabalho *customer centric*, tudo aquilo que fazemos é a pensar no cliente. Este deverá ser o primeiro passo, que é uma mentalidade que todas as áreas da companhia, não só aquelas que acompanham mais de perto o cliente, entendem efetivamente este princípio, que o cliente está no centro. A partir daí todos os desenvolvimentos necessários, serão muito mais simples, uma vez que todas as áreas estão focadas no mesmo, a omnicanalidade é simplesmente uma naturalidade. Isto implica uma visão muito mais horizontal, para que as várias áreas contribuam entre si, e ainda jogar no mesmo sentido para a tal centralidade.

O segundo ponto é efetivamente complexidade porque, obviamente é um desafio grande porque para conseguirmos ter esta visão de *customer centric*, também é preciso ter uma noção de todas as ferramentas que estão disponíveis na empresa para que essa centralidade no cliente aconteça. Numa estrutura grande, leva aqui a muito trabalho e a uma visão transversal daquilo que é a companhia.”

APÊNDICE 4 – ENTREVISTA 3

Duração da entrevista: 36 minutos

Local: Via Google Hangouts

Função exercida: Coordenadora de Fidelização

Parte A: Enquadramento Geral

Questão 1: Como a DIA enfrentou este tempo de mudança de hábitos de compra do consumidor durante a pandemia? Relativamente aos hábitos de compra do consumidor, o que é que aconteceu? Os clientes deixaram de ir com tanta frequência às lojas. O que é que nas lojas foi feito para suportar todas as preocupações com a higiene e segurança numa perspetiva do consumidor?

Resposta: “A nível de alterações de processos e de procedimentos de loja, foi feita muita coisa. O *e-commerce* não era um serviço essencial porque nós, desde o início, fomos os únicos que não fechamos. Era um serviço que sempre teve operacional, as nossas lojas sempre estiveram abertas.

Desde o início foram tomadas todas as precauções necessárias relativamente ao processo de loja. Os nossos colaboradores, eram obrigados a usar máscara e viseira. Foram colocados vidros em frente às caixas para não existir contactos próximos dos clientes. Tudo era desinfetado, todos os colaboradores estavam conscientes das regras, e este teve que ser tudo um processo muito rápido desenvolvido por todas as partes, não é? Mas não, não foi nada fácil.”

Questão 2: Mas a DIA teve a vantagem de ser uma insígnia próxima do consumidor, ou seja, estas lojas têm uma dimensão mais reduzida que um *hiper* ou supermercado. Houve vantagem nesse sentido?

Resposta: “Eu acho que perdemos muito no sentido em que a grande parte dos nossos consumidores é a faixa etária mais idosa, as quais deixaram por completo de ir ao supermercado e quem passou a fazer as suas compras foram os filhos, não é? E normalmente já tem filhos também, não é? Então prefere ir sempre a um hipermercado e não uma loja de proximidade. Desta forma perdemos muito com esta alteração por parte dos clientes.

E depois perdemos também, porquê? Porque havia picos em alguns dias de compra, reduzimos os nossos horários, lá está, também reduzimos bastante a compra. Houve uma redução do fluxo de entrada em loja. Não podias ter mais de x pessoas em loja. Havia uma pessoa a regular as entradas, e as nossas lojas são muito pequenas, portanto, não dava nunca para termos sequer a afluência que sempre tivemos. Ao nível de rotação de pessoas, também sofremos muito por aí.

No entanto, também se notou um aumento do *ticket* médio dos clientes, uma vez que houve aquela especulação de falta de material, de falta de produtos. E os clientes fizeram compras de maior valor com menor periodicidade, e aí aumentamos muito as vendas.

Depois também tivemos toda a parte da venda dos materiais, de limpeza e proteção covid o que também foi uma mais-valia para nós, porque também passamos a vender esse tipo de material. As máscaras, o álcool gel, eram artigos de valor acrescentado, portanto também ganhamos um bocadinho por aí.”

Questão 3: Ao nível dos canais digitais, como foi o percurso e que desenvolvimentos foram necessários para suportar a estratégia atual? O desenvolvimento do canal *online* foi essencial?

Resposta: “O *online* é um projeto que já estava praticamente concluído antes da pandemia. Já estava pensado há mais de 7 anos, portanto já tinha havido várias equipas a pegar no projeto do *online*, mas nunca tinha havido uma necessidade real. Não era, portanto, uma prioridade, uma vez que incluía grandes investimentos, e que só iria ter algum retorno passado alguns anos. Nesta altura não podíamos deixar de o ter como é obvio.

Questão 4: E os testes à implementação do projeto, foram feitos antes ou durante a pandemia?

Resposta: “Foram feitos durante a pandemia. O projeto iniciou fisicamente quando reduzimos os horários, e foi decidido que teria mesmo que avançar. Mas já havia muitos projetos antes estudados, e muitas rampas de lançamento que depois não chegaram a avançar.

Foi criado um posto, para uma pessoa que desenhou todo o processo que era necessário ao nível de operação. Teve que estruturar tudo, teve que passar a

informação para as lojas, teve que garantir que a operação de saída da loja para o consumidor final de todo o pedido realizado na loja *online*, estava de acordo com todos os parâmetros que foram definidos ao longo deste processo. Mas existe um processo definido por uma equipa de operações, que tem que ser cumprido loja a loja, e as pessoas têm que ter formação.

Honestamente, eu não sei dizer ao certo quais foram os estudos feitos. A loja que começou o *online* foi o mercado do Rego, que é uma loja no centro de Lisboa, que abrangia o máximo de pessoas possíveis. Esta loja abrangia quase toda a cidade de Lisboa. Começaram por aí e depois passaram para os outros centros, tais como Cascais, Sintra, etc...”

Questão 5: Como era feita a distribuição dos pedidos *online*?

Resposta: “Sempre foi feita externamente, ainda hoje é feita externamente. Começaram com uma empresa, para garantir as entregas em Lisboa, mas depois como começaram a abranger outras lojas, tiveram que recorrer a parceiros externos, não só porque faltava pessoas, como tinham que começar a baixar custos também.”

Questão 6: No início da implementação deste novo serviço todas as exigências do consumidor foram satisfeitas? Os recursos disponíveis eram suficientes ou estavam muito limitados?

Resposta: “Estávamos muito limitados, principalmente a nível de sistemas. Ao início não conseguíamos garantir a satisfação, nem de 70% dos clientes. Por exemplo: tu como consumidor fazias uma listagem de 50 artigos, era normal que te faltassem 30% desses artigos, era normal para nós, mas não era razoável para um consumo *online*. Não era só um problema operacional, mas também teria impacto, o facto do aprovisionamento de loja, por forma a conseguirmos suportar todos os pedidos. São lojas que têm que ter em muito mais atenção às suas faltas.”

Parte B: Transformação para o modelo Omnicanal

Questão 7: Na sua perspetiva, o que significa o omnicanal para os Supermercados DIA Portugal?

Resposta: “Significa que um cliente tenha a mesma experiência e a mesma possibilidade de compra, em todos os canais por onde entra. Eu (consumidor) não posso comprar *online* e não ter direito ao meu cupão/ desconto de x marca.”

Questão 8: Na sua opinião, o que motiva a necessidade de alterar o modelo de negócio atual?

Resposta: “Nós não estamos a dar as mesmas vantagens a um cliente *online*, do que um cliente *offline*”.

Questão 9: Quais serão os principais passos para a implementação do modelo omnicanal na DIA?

Resposta: “Bem primeiro, tem tudo a ver com a integração de sistemas, mas não é só ao nosso nível é a todos os níveis. Tudo no *online* é uma coisa à parte, até por exemplo, o pagamento é feito à parte. Tem que existir uma integração direta entre tudo, o que ainda não existe. Nós não temos sequer uma centralização da informação dos nossos clientes, os dados do *e-commerce* são trabalhados de forma distinta do canal físico.”

Questão 10: Serão tidas em conta todas as áreas de negócio? Qual a importância da partilha da informação entre todas as áreas?

Resposta: “É no tema da omnicanialidade, e em todos os projetos numa grande empresa. Não há nenhum projeto que numa empresa desta dimensão funcione bem, funcione a 200% se não existir esta interdepartamentalidade. A DIA tem uma estrutura que não trabalha matricialmente, por isso temos sempre alguma dificuldade em introduzir novidades e inovações na empresa.”

Parte C: Potenciar a experiência do cliente + Tecnologias Inovadoras

Questão 11: De que forma é possível focar melhor os processos para que se consiga tornar a experiência do cliente única?

Resposta: “Podemos entrar e desenvolver algumas inovações para alguns nichos de clientes, mas ao nível de desenvolvimentos tecnológicos não vamos criar uma mais-

valia para todos os nossos clientes. A maioria dos nossos clientes não vai sequer ligar a isso.”

Questão 12: E em questão de acompanhamento do mercado e transformação do perfil do consumidor de retalho?

Resposta: “Mais cedo ou mais tarde teremos que ir atrás de alguns projetos como os pagamentos digitais, programas de gamificação, mas por agora ainda não são essenciais de acordo com o nosso perfil de cliente.”

Questão 13: Ao nível dos sistemas de informação, têm condições para potenciar a estratégia? Existe uma unificação dos sistemas? Existe uma base sólida de CRM?

Resposta: “Não, não existe, e é a base para trabalhar sobre a gestão de um modelo omnicanal. Será necessário a criação de uma base de CRM integrada, e com informação originária de várias frentes para que se possa analisar toda a informação necessária, de forma a focar os processos nas preferências dos clientes.”

Questão 14: A criação de serviços complementares nas lojas DIA, criação de parcerias com outros serviços valorizados pelos vossos clientes, pode ser um passo na transformação omnicanal?

Resposta: “Há algum tipo de parcerias em que já foram feitas, e estudos que comprovam que existe esse interesse, por parte do nosso cliente. São pontos muito positivos que nos valorizam. O caminho é por aí.”

Parte D: Compreender como a empresa pode ultrapassar as barreiras relacionadas com o modelo Omnicanal

Questão 15: Quais são os principais desafios na implementação do modelo omnicanal?

Resposta: “A integração dos sistemas tecnológicos para análise da informação.”

Questão 16: Quais os desafios que acredita que a DIA poderá ainda enfrentar? Como poderá ultrapassá-los?

Resposta: “Acredito que sim, mas teremos que fazer grandes mudanças estruturais, principalmente a nível de sistemas, aos níveis das pessoas também claro, mas sobrevivemos já muitos anos com os mesmos sistemas, e nem sempre existe abertura para grandes desenvolvimentos tecnológicos.”

APENDICE 5 – ENTREVISTA 4

Duração da entrevista: 58 minutos

Local: Via Google Hangouts

Função exercida: Coordenador das Lojas Maxi

Parte A: Enquadramento Geral

Questão 1: Como se encontra organizada a logística, a nível nacional em termos do abastecimento das lojas? Quais as melhorias/evolução nos últimos 3 anos?

(Queria perceber ao nível dos processos atuais, como estão organizados? Que desenvolvimentos foram feitos antes da pandemia? Com certeza não são os mesmos que atualmente. Ao nível da organização logística, em termos de abastecimento nas lojas, como é feita a gestão atualmente? Que melhorias e evolução houve, nos últimos 3 anos?)

Resposta: “Se nós olharmos mais para a componente de segurança, e começando, se calhar por aqui. Consegues perceber facilmente que no início havia uma grande incerteza sobre quais seriam os efeitos da pandemia, não é? E isso, fez com que, não só houvesse uma preocupação extra por parte de todos os nossos clientes, mas também por parte dos nossos operadores. A reticência e o desconhecimento provocados, obviamente que levaram a alguma incerteza. Houve aqueles açambarcamentos excessivos que sabemos que de alguma forma foi muito difícil para nós retalho. Em alguns casos conseguimos repor a mercadoria, em tempo útil nas lojas, para que pudéssemos servir os nossos clientes com os produtos, que na altura eles mais procuravam. Tivemos o caso do papel higiénico, não é? Portanto, houve um açambarcamento de papel higiénico. Em que, apesar de todas as indicações serem no sentido de que não ia faltar papel higiénico, toda a gente, comprava em grande volume... e quando as compras são em grande volume, obviamente que há dificuldade em repor a mercadoria para que o cliente possa novamente ter esse produto disponível. Essa foi a grande dificuldade que, por um lado, também nos trouxe algum benefício porque efetivamente as vendas cresceram nesse sentido, o que é óbvio.

Depois também acho que, de alguma forma, o cliente, hoje em dia, tem uma perceção diferente e o conhecimento sobre a pandemia é completamente diferente. Hoje a compra é feita, de uma forma muito mais racional, não é? Enquanto na altura, não era.

O que fez com que a nossa cesta média, também de alguma forma aumentasse, porque a incerteza era grande.

Depois, houve a parte do confinamento, e quando as pessoas estão confinadas, obviamente o consumo aumenta, uma vez que os restaurantes também fecharam, e portanto, toda a conjuntura e envolvência que tínhamos à volta desta incerteza, fez com que uma série de serviços fechassem, e o facto de as pessoas estarem em casa aumentou o consumo. Com este aumento, tens sempre dificuldade em reabastecer alguns artigos. Atualmente já não é assim, ou seja, já há um maior conhecimento, toda a gente já tem a vacinação e isso também acabou por ser importante para transmitir confiança à população, para poder voltar à vida normal, digamos assim. É certo que não estamos ainda em endemia, ainda estamos em pandemia, mas há uma pandemia muito mais controlada, em que os sintomas também são muito mais ligeiros em quase todos os casos, e hoje, vimos que a taxa de mortalidade é muito inferior àquela que tínhamos numa fase inicial.

E isso faz com que o cliente também tenha uma racionalização daquilo que é a sua compra, e os seus bens de primeira necessidade, e desta forma conseguimos abastecer as lojas de uma maneira mais normal. Obviamente que agora temos aqui a guerra e isso, faz também com que, em alguns casos, não só pela parte da inflação, mas também pela parte do próprio fornecedor, tenhamos alguma dificuldade em obter matérias-primas, que depois nos incapacitam de abastecer alguns artigos e estamos a falar, nomeadamente, do óleo, em que a Ucrânia, como sabemos, era um dos maiores produtores de óleo e isso, obviamente tem muita influência.

A nível interno, eu acho que as medidas de segurança que a DIA aplicou foram, de facto, muito importantes. A DIA distribuiu álcool gel e máscaras por todos os colaboradores, e houve uma grande preocupação por parte da área de saúde em estar perto destes, no sentido de lhes dar a maior informação e apoio possível, para que, pudéssemos continuar a trabalhar, dentro da normalidade, que era possível numa pandemia. Houve um enorme esforço por parte de toda a empresa e de toda a organização, existiram casos de contaminação, e portanto, as equipas estiveram mais reduzidas, o que exigiu de alguma forma a necessidade de fazer algum trabalho extra por parte dos colaboradores. E todos fizeram esse esforço. É verdade que hoje ainda existe a necessidade de continuar o esforço, porque continuamos com casos ativos, mas não de uma forma tão marcada, porque as vendas estão mais estabilizadas do que no início da pandemia, onde existiu um pico muito considerável em todo o mercado não foi só na DIA. Julgo portanto, que todos os esforços dos colaboradores e todo o material que foi

disponibilizado foi uma mais-valia. Depois fez-se a colocação do álcool gel também para os clientes. As restrições também assim o exigiram - colocação de máscaras. Tudo isso fez com que houvesse uma maior proteção, não só por parte do colaborador, mas também por parte do cliente, para que todos pudessem estar no mesmo ambiente em harmonia, sabendo das condicionantes que tínhamos.

Hoje em dia, lá está, o conhecimento que existe sobre a pandemia é determinante, para podermos estar sem máscara e se calhar utilizar menos o álcool gel, o que faz toda a diferença nos investimentos realizados. Houve um enorme investimento inicial, o qual agora já não se faz numa escala tão grande. O próprio cliente também já se apercebeu que a pandemia nesta fase e com a vacinação, não tem um impacto tão relevante e significativo, e portanto, a redução das idas às lojas por parte do consumidor já não se verifica, uma vez que não existem restrições com a redução dos horários.”

Questão 2: O canal digital era uma falha na disponibilização de serviço ao consumidor? Porque só avançou nesta fase mais crítica, durante a pandemia?

(Ou seja, aqui a questão da redução das deslocações às lojas por parte dos consumidores e a redução dos horários, criou um entrave aos resultados da performance da DIA, existindo uma falha na disponibilização de serviço ao cliente, uma vez que não havia disponível um canal digital. Porque acha que este canal só avançou nesta fase mais crítica? Para suportar todas estas quebras, que não estavam diretamente sobre o vosso controlo?

Resposta: “É assim, nós como seres humanos temos que nos ir adaptando, não é? Não só para nós, mas também para todo o mercado em si. Houve um grande desenvolvimento a nível tecnológico, no sentido em que, não havendo a possibilidade de ir à loja física, teria que se arranjar uma alternativa a nível de negócio que pudesse dar resposta àquilo que eram as necessidades dos clientes, e portanto, o *online* vem um bocadinho nesse sentido. Ou seja, nós começamos a trabalhar a nível do *online*, não é que não fosse uma coisa que já não se estivesse a trabalhar, mas a verdade é que houve um crescimento exponencial naquilo que era o serviço *online*. De alguma forma as pessoas estavam em casa, e portanto, tinham necessidade de realizar as suas compras a partir dela. O *online* começou a dar resposta àquilo que era também a exigência de um consumidor que não queria estar numa loja física, e daí haver um crescimento exponencial de toda a parte de serviço de *e-commerce*? Acredito também, que isso fez, sem dúvida, crescer exponencialmente as nossas vendas no canal *online*.”

Questão 3: Esteve dentro da adaptação operacional deste novo serviço?

Resposta: “Nesta vertente, não. Na parte do digital não estive. Estava mais focado, na parte operacional da loja física, basicamente como coordenador, que era a minha função na altura. Aquilo que nós fazíamos era apoio às lojas na reposição de mercadoria, e assegurar que as equipas envolvidas estavam alinhadas, para podermos servir melhor o cliente. Na vertente *online*, não estive tão envolvido, porque o *online* começou, inicialmente na zona de Lisboa, como sabemos, e só depois é que que proliferou para outras zonas. Estando eu, na altura na zona de Coimbra, não acompanhei a fase inicial do *online*. Mas que houve um grande “boom”, no canal *online*, isso sem dúvida! Percebeu-se perfeitamente pela questão, de os clientes estarem maioritariamente em casa.”

Questão 4: Certo. Então acompanhou os desenvolvimentos quando chegou o serviço à sua zona geográfica?

(A implementação deste novo serviço em lojas, porque quem prepara toda a exposição de *picking* e de entrega do produto são as lojas. O abastecimento do pedido *online*, também é feito a partir das lojas. Ao nível de gestão de *stocks*, teve de ser pensada uma nova estratégia? A DIA teve que também suportar mais um novo canal, e sendo as lojas físicas pequenas, acaba por dificultar mais um pouco, o abastecimento a 100% ou a satisfação a 100% do pedido *online*, acredito eu. Não existindo *dark stores*, para suportar o canal *online*, todo o abastecimento é feito a partir das lojas. O facto de no *online* ser possível ter um portfólio muito maior, no entanto, tem o entrave da gestão e armazenamento dos *stocks*, que acaba por ser uma nova tarefa a desempenhar pelos colaboradores de loja, passando estas a ter mais uma tarefa de gestão no seu dia a dia, certo?)

Resposta: “Sim, ou seja, basicamente houve um reforço também das equipas, no sentido de dar resposta ao *online*, pois como sabemos os pedidos *online* são preparados pela equipa de loja. Sendo que, quando apanhei o *online* inicialmente foi mais a Glovo não foi o minipreço *online*, e portanto, nesse processo, o que nós tínhamos que fazer era indicar os *stocks*, ou seja, fazer uma contagem dos artigos que estavam disponibilizados no *online*, obviamente que isto hoje é completamente diferente daquilo que era no início. Era muito importante se nós não tivéssemos stock bloquearmos esse artigo para que o cliente não o pudesse solicitar, e não pudesse pedir na plataforma,

para não gerar insatisfação por um artigo que está disponível e depois não é rececionado em casa. Essa era uma das tarefas muito importantes que nós tínhamos que fazer.”

Questão 5: A gestão dessa informação é quase uma tarefa impossível, uma vez que a atualização dessa informação ao minuto é algo complicada de gerir. Como conseguiram fazer essa gestão de informação?

Resposta: “Nós não fazíamos esta atualização sempre ao minuto. Não temos muita capacidade de prateleira nem um amplo sortido. Nós sabemos que, apesar de serem artigos de alta rotação, também não vamos vender tudo em poucas horas, e se tivermos uma caixa completa, que tem 25 ou 30 unidades, sabemos que só com uma compra massiva, é que vamos ficar sem a disponibilidade daquele artigo. Ainda assim, claro que era uma dificuldade, não podemos esconder isso, porque tínhamos que estar sempre a fazer contagens. Normalmente fazíamos as contagens em 2 ou 3 momentos para bloquearmos os artigos que já não tínhamos disponíveis. Era uma tarefa adicional para a loja além da preparação que tínhamos do artigo, e portanto, isso sem dúvida, fazia com que a operação de alguma forma fosse um bocadinho mais difícil.

Não significa, porém, que este serviço não fosse importante, porque este além de nos trazer muito mais vendas, acrescenta-nos um serviço adicional que é o canal que estamos a explorar – o *online*.

Neste sentido queremos prestar o melhor serviço, pois este também nos dá uma maior visibilidade, e permite-nos um maior raio de atuação. Nessa altura toda a envolvente e toda a área geográfica que a Glovo na altura conseguia servir, fazia com que nós também, de alguma forma, pudéssemos ganhar clientes de outras plataformas, nomeadamente, Pingo Doce, que muitas vezes tinha as plataformas condicionadas, pelo elevado número de serviços pendentes, o que nos colocava em vantagem com essa condicionante. Para além de que de alguma forma também estávamos a dar a conhecer os nossos produtos a outros cliente, estávamos a abrir aqui um novo canal, e a possibilidade de ter mais um cliente, um cliente *online* é certo, mas que de alguma forma também pode ser convertido num cliente em loja física. E quanto mais se abre o leque ao nível dos canais, maior é a probabilidade de ter mais clientes, e o serviço chegar a mais pessoas, e portanto, isso também trouxe melhorias, que só foram possíveis pela componente *online*.”

Questão 6: Como foi a adaptação operacional deste novo serviço?

(Portanto tinha que existir uma interligação entre os sistemas de informação para que os colaboradores de loja tivessem capacitados para a comunicação entre as diferentes áreas de negócio, neste caso a loja física e a loja *online*. Considera que os desenvolvimentos, que tinham numa fase inicial, eram os que dariam suporte aos dias de hoje, para que toda essa informação e fluxo da mesma corresse da melhor forma? Houve adaptações nesse sentido? O sistema estava capacitado para trabalhar tanto o canal *online*, como o canal físico? Como é que decorreu na fase inicial a interligação de informação entre os sistemas?)

Resposta: “Esta gestão de informação era feita, só no final do dia e não tínhamos uma atualização de *stocks* em tempo real. Hoje em dia, também ainda não temos, porque a atualização do *stock* continua a ser feita no final do dia. Aquilo que nós estamos a trabalhar, e segundo sei, é um desenvolvimento que de alguma forma nos permita ter uma atualização de *stocks* de 15 em 15 minutos, e obviamente que isso nos irá permitir de alguma forma trabalhar melhor toda a plataforma *online*, porque o próprio cliente, quando vai consultar um artigo, tem logo a visibilidade se esse está disponível ou não, e portanto, este será um desenvolvimento muito considerável naquilo que são as plataformas *online*. Foi esta a última informação que tive, sobre o tema, a qual fará toda a diferença, não só na satisfação do cliente, como também na operacionalização em loja, e de tudo aquilo que são plataformas *online*.”

Questão 7: Numa fase inicial tinham os recursos necessários para suportar o *e-commerce* dos dias de hoje?

(De que forma é feita a gestão de informação, entre lojas e armazéns/centros de distribuição, para realização de encomendas e reposição de *stocks*? (processamento, receção, preparação, envio, tempos médios, etc)).

Resposta: “As *dark stores* efetivamente foram pensadas numa fase inicial, quando nós, tínhamos terminado com a Clarel. Esse conceito não avançou, e não sei precisar o porquê, nem se existe perspetiva de trabalharmos nas *dark stores*.

A nível de grandes desafios temos hoje em dia a conjuntura atual, com foco no crescimento da inflação e dos custos dos combustíveis, um dos fatores que também de

alguma forma é necessário darmos muita atenção às deslocações para garantir as entregas, a não ser que seja um *click and collect*, onde o cliente se dirige à loja e de alguma forma, pode recolher as suas compras.

Mas não ficamos por aqui, como podemos verificar existem diversos desafios na questão do *online*, existe o desafio do tipo de cliente, se for um cliente mais idoso este poderá não utilizar tantas plataformas, este serviço, pode não fazer sentido para todas as faixas etárias. Temos também o desafio da questão logística, da entrega das encomendas, na medida em que é necessário analisar até que ponto se torna rentável, essa mesma entrega. Se nos é rentável entregar em toda a cidade ou só num raio de ação, para manter a rentabilidade do negócio.”

Questão 8: O Serviço logístico de entregas ao consumidor é externo ou é interno?

Resposta: “Ao nível do serviço Glovo, ou seja, lojas que possuem a Glovo e Uber Eats, a recolha é feita em loja fisicamente, por um estafeta destas empresas. No minipreço *Online*, os franqueados entregam. Uma vez que não temos o serviço de *click and collect*, para recolher as compras na loja física, temos um serviço de distribuição da nossa parte. Não sei como funciona em toda a área de Lisboa, mas é o minipreço que entrega. A loja prepara e é entregue na casa dos clientes. Até inclusive, temos duas carrinhas, se não estou em erro, na loja do Mercado de Santos, que fazem essas entregas. Não sei precisar, é se é uma empresa externa ou se são colaboradores nossos que fazem esse serviço.

Mas pronto, eu diria que em termos de desafios, efetivamente são estes os grandes desafios. Não temos todos os clientes a nível *online* preparados, para estas plataformas e para poder de alguma forma, efetuar os seus pedidos, e por outro lado, também a questão logística, na medida em que se torna essencial, perceber até que ponto nos é rentável ou não fazer as entregas. Se eu estiver em Coimbra e tiver de fazer uma entrega a 20 km e a compra que o cliente me fez foi de cinquenta euros, pode não ser rentável eu fazer essa entrega, e portanto, temos que perceber também qual é o nosso raio de ação para que o negócio possa ser rentável.”

Parte B: Transformação para o modelo Omnicanal

Questão 9: Na sua perspetiva, o que significa o omnicanal para os Supermercados DIA Portugal? Na sua opinião, o que motiva a necessidade de alterar o modelo de negócio atual?

Resposta: “A verdade é que vamos ter sempre motivação, na medida em que iremos conseguir uma banda de clientes maior, uma área geográfica de atuação superior e também de alguma forma estamos a captar um novo tipo de cliente, um cliente mais digital, um cliente mais *online*. Como sabemos, a nossa faixa etária de clientes nas lojas físicas é um pouco avançada, e isto também é uma forma de convidar novos clientes, a experimentarem os nossos produtos, a provarem, a de alguma forma, terem um *engagement* com as nossas marcas, e isso traz-nos o benefício de um novo cliente.

Por outro lado, abrindo também aqui o leque de opções que atualmente temos, não só a venda em loja física, mas também obviamente, a oportunidade da venda *online*. Vamos ganhar muito mais com a abrangência daquilo que são as plataformas digitais, porque nos dias de hoje, por exemplo, eu estou em casa, e se quiser posso fazer agora a minha encomenda e recebê-la daqui a pouco, não necessitando de me deslocar. Através dos canais digitais eu consigo realizar as minhas compras de forma conveniente, portanto, surge aqui também a abrangência muito maior naquilo que é a possibilidade de venda a mais clientes, de aumento de cesta média, porque a cesta média de uma venda *online*, como sabemos também é superior, portanto, isso também é algo que necessitamos de referir de alguma forma.

E se o horário em que estou não é propício para uma loja física, seria uma desvantagem para a DIA, não ter um serviço de *e-commerce* disponível.

Também o facto do cliente *online*, poder ser um cliente mais jovem, ter um perfil de consumo diferente. Portanto, se calhar muito mais tendencialmente têm outras preferências de consumo, como artigos *vegans*, que de alguma forma são gamas que nós hoje em dia estamos a querer explorar, não só para a loja física, mas também muito na vertente da loja *online*. Atualmente há também uma maior preocupação com toda a parte do bem-estar, portanto, abre-se aqui um novo leque de produtos, que podemos desenvolver para satisfazer esses mesmos clientes.

Eu diria então que as grandes vantagens neste tipo de serviço, seriam mais venda, mais clientes, mais cesta média e o alargamento da banda de um novo sortido e de novas oportunidades.”

Questão 10: Existe uma necessidade real, para a transformação do modelo de gestão atual?

Resposta: “Sem dúvida, todo o desenvolvimento tecnológico e a evolução que houve nestes últimos anos, desde que tivemos a pandemia, foi brutal. Portanto, nós cada vez mais percebemos que o desenvolvimento tecnológico vai ser algo que é para ficar e que todas as empresas caminham nessa direção. A pandemia não trouxe, só entaves, mas trouxe muitas oportunidades, e oportunidades para o *online*, portanto, esta empresa também está nesse caminho.

O caminho da digitalização, o caminho de tornar tudo e todas as plataformas mais *user friendly* e também de alguma forma, poder abranger muito mais áreas de entrega. Nós temos uma rede de franquias bastante considerável, portanto, somos uma empresa franqueadora. E isso faz com que, ao introduzirmos em determinadas lojas a componente *online*, consigamos também abranger muito mais zonas para entrega. Este serviço adicional para o cliente, pode beneficiar na escolha por mais consumidores, em comprar nas nossas lojas, na nossa insígnia.

Relativamente à questão do cartão Minipreço, sei também que está a haver desenvolvimentos nesse sentido, ou seja, as promoções poderem estar também associadas ao cartão Clube Minipreço, nos dois canais, para que de alguma forma, não haja uma grande diferenciação naquilo que é a promoção na loja física e a promoção na loja *online*, o que é também uma vertente muito importante, porque lá está, se eu vou à loja e tenho um preço diferente daquilo que é o preço do *online*, obviamente que o cliente pode tender para um destes dois canais e preferencialmente vai para aquele que é mais barato.”

Questão 11: Quais as principais exigências, ao nível dos processos logísticos, na medida em que é necessário corresponder às necessidades de um consumidor cada vez mais exigente? Quais são os desafios da insígnia do retalho alimentar?

Resposta: “Para a implementação deste novo modelo, eu acho que nós temos que ter um sistema que de alguma forma, seja muito intuitivo na ótica cliente e na ótica de loja. Tem que ser fácil de perceber por parte do cliente, ou seja, tem que estar claro aquilo que é o artigo, aquilo que é a descrição do artigo, aquilo que é o preço, tem que entrar na plataforma e ser uma plataforma *user friendly*.

Portanto, que consiga segmentar aquilo que se pretende a nível de produtos. E por outro lado, também na ótica de quem prepara os pedidos, seja algo fácil de identificar. Quais

são os setores que onde tem que ir, quais são os produtos que o cliente deseja. Eu acho que nessa ótica tem que haver desenvolvimento, para que seja *user friendly* para ambas as partes.

Muito importante também é os *timings*, ou seja, qual é que é o *timing* de entrega? Se eu tenho um compromisso de entregar numa hora, é muito importante que consigamos a entrega dentro desse período. Para que o cliente se sinta satisfeito, e que o compromisso do nosso lado a seja cumprido, porque isso vai aumentar os nossos níveis de NPS, para além do nível de satisfação do cliente, a confiança no nosso serviço. E gostando este dos nossos produtos é obviamente, muito mais fácil ele voltar a comprar.

Por outro lado, nós temos uma rede que não é só de lojas próprias. Portanto, também temos que considerar aqui uma rede na ótica das lojas franquias, têm de ter todas estas vertentes a nível de cliente, a nível operação, eu diria mais uma vez que a plataforma tem de ser *user friendly*. Temos de garantir que o compromisso que temos com o cliente é assegurado acima de tudo e obviamente que este modelo tem que ser rentável também para a loja franquia, ou seja, tem que ser rentável para a DIA. Porque se não for rentável, também não terá pernas para andar.”

Parte C: Potenciar a experiência do cliente + Tecnologias Inovadoras

Questão 12: De que forma é possível focar melhor os processos para que se consiga tornar a experiência do cliente única na DIA?

Resposta: “Cada vez mais nós vivemos num mundo em que quanto mais comodidade tivermos melhor, nesse sentido, se nós de alguma forma conseguirmos introduzir dentro das nossas lojas serviços que sejam complementares àquilo que é a nossa experiência de compra habitual melhor. Aqui podemos falar, por exemplo de uma parceria que estabelecemos, com os CTT, na qual foram colocados cacifos desta empresa dentro das nossas lojas. Esta inovação vai permitir ao cliente CTT uma maior comodidade, e uma maior conveniência. Na ótica em que não necessita de estar em casa, fisicamente para receber a sua encomenda, pode direcioná-la para os cacifos dos CTT localizados dentro das lojas Minipreço e no horário que lhe seja mais cómodo, deslocar-se à loja para levantá-la.

Isto faz com que eu reduza um custo de aquisição de clientes. Porquê? Porque estou a beneficiar daquilo que é um cliente CTT, e a minha taxa de conversão desse cliente que já está dentro da minha loja numa compra efetiva, torna-se muito mais elevado. Portanto, o custo de aquisição de novos clientes é muito mais baixo. Proporciona por um lado, um serviço adicional ao cliente, estamos a falar dos CTT, mas podemos falar de outro tipo de parcerias, restauração, lavagens de automóveis ou roupa, e portanto, se este cliente já está fisicamente dentro daquilo que é a minha área, torna-se mais fácil depois esta conversão, e o meu custo de aquisição de clientes reduz-se brutalmente, porque eu estou a beneficiar daquilo que é o cliente do meu parceiro, daí estas parcerias serem muito importantes a nível de complemento.”

APÊNDICE 6 – SINOPSE DAS ENTREVISTAS

| Problemáticas (categorias) | Subcategorias | Excerto entrevista 1 | Excerto entrevista 2 | Excerto entrevista 3 | Excerto entrevista 4 |
|---|----------------------|---|---|---|---|
| Mudanças nos hábitos de compra do Consumidor & Desenvolvimentos necessários para suportar a Estratégia Actual | Loja Física | “houve uma alteração do ponto vista do consumidor em procurar espaços com menos pessoas, espaços mais próximos, para evitar deslocações, na medida em que havia aquele receio das pessoas, em não quererem estar com muita gente, e então as nossas lojas de proximidade beneficiaram bastante por isso”(p.1) | “temos a realidade da loja física em que tipicamente o nosso cliente pertence a uma faixa etária mais envelhecida” (p.14) | “Desde o início foram tomadas todas as precauções necessárias relativamente ao processo de loja. Os nossos colaboradores, eram obrigados a usar máscara e viseira. Foram colocados vidros em frente às caixas para não existir contactos próximos dos clientes. Tudo era desinfetado, todos os colaboradores estavam conscientes das regras...” (p1); “Eu acho que perdemos muito no sentido em que a grande parte dos nossos consumidores é a faixa | “houve a parte do confinamento, e quando as pessoas estão confinadas, obviamente o consumo aumenta, uma vez que os restaurantes também fecharam, e portanto, toda a conjuntura e envolvência que tínhamos à volta desta incerteza, fez com que uma série de serviços fechassem, e o facto de as pessoas estarem em casa aumentou o consumo” (p.1) |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>etária mais idosa, as quais deixaram por completo de ir ao supermercado e quem passou a fazer as suas compras foram os filhos...” (p2);</p> <p>“reduzimos os nossos horários, lá está, também reduzimos bastante a compra. Houve uma redução do fluxo de entrada em loja. Não podias ter mais de x pessoas em loja (...) não podias ter mais de x pessoas em loja. Havia uma pessoa a regular as entradas, e as nossas lojas são muito pequenas, portanto, não dava nunca para termos sequer a afluência que sempre tivemos. Ao nível de rotação de pessoas, também sofremos muito por aí.” (p.2)</p> | |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--------------------|---|--|--|---|
| | Loja <i>Online</i> | <p>“quando começou a pandemia foi uma questão de reativar o projeto e colocá-lo no ar, portanto sim, a pandemia veio fazer com que o nosso <i>e-commerce</i> fosse desbloqueado e entrasse efetivamente” (p.2)</p> <p>“Não existem <i>dark stores</i>, todos os pedidos são abastecidos através das lojas e tudo isso, foi mais ou menos assim desde o início. No entanto, inicialmente eram muito menos lojas e viemos aumentar progressivamente o número de lojas que trabalham pedidos <i>online</i>, começamos também a trabalhar com os franqueados, para eles próprios também terem o seu <i>e-commerce</i> e assim começamos a crescer a</p> | <p>“começando com o canal <i>online</i>, na realidade como ele começou, que foi via Glovo, ou seja, via uma distribuição ao cliente não direta, mas através de um parceiro, e só depois, posteriormente é que oferecemos o nosso próprio canal <i>online</i>, com a sua própria loja digital” (p.1);</p> <p>“Inicialmente, até mais que uma parceria estratégica, foi uma forma mais rápida de iniciarmos uma oferta <i>online</i>, porque era algo que já estava criado, portanto foi uma questão de nós aderirmos ao que já existia. A criação do nosso próprio canal <i>online</i>, surgiu um bocadinho mais tarde, por uma questão essencial de tempo para arrancar com isso.” (p.2);</p> <p>“temos o nosso perfil de cliente <i>online</i>, é tipicamente</p> | <p>“O <i>e-commerce</i> não era um serviço essencial porque nós, desde o início, fomos os únicos que não fechamos.” (p1); “O <i>online</i> é um projeto que já estava praticamente concluído antes da pandemia. Já estava pensado há mais de 7 anos, portanto já tinha havido várias equipas a pegar no projeto do <i>online</i>, mas nunca tinha havido uma necessidade real.” (p3); “Numa fase inicial estávamos muito limitados, principalmente a nível de sistemas. Ao início não conseguíamos garantir a satisfação, nem de 70% dos clientes” (p.6)</p> | <p>“não havendo a possibilidade de ir à loja física, teria que se arranjar uma alternativa a nível de negócio que pudesse dar resposta àquilo que eram as necessidades dos clientes, e portanto, o <i>online</i> vem um bocadinho nesse sentido.” (p.3)</p> <p>“Esta gestão de informação era feita, só no final do dia e não tínhamos uma atualização de stocks em tempo real. Hoje em dia, também ainda não temos, porque a atualização do stock continua a ser feita no final do dia.” (p.6)</p> |
|--|--------------------|---|--|--|---|

| | | | | | |
|---|-----------|---|---|---|--|
| | | mancha de ocupação nacional para chegarmos a mais pessoas” (p.4) | mais jovem como de famílias com filhos” (p.14) | | |
| Percepção & Motivação para um modelo de gestão Omnicanal para a DIA | Percepção | <p>“Significa consistência na forma como tratamos os clientes, independentemente do canal ou do modelo de contacto em que interagimos com eles, ou seja, não devemos tratar o cliente de maneira diferente se ele está a falar connosco por telefone/ <i>por contact center</i>, por digital ou na loja. Depois do ponto de vista de preços e estratégia promocional deve ser igual no futuro, que atualmente ainda não é. Não deve haver discriminação se o cliente está à procura do produto <i>online</i> ou na loja. O cliente deverá ter as mesmas condições, não deve</p> | <p>“Significa para a DIA, e para todas as empresas, ter um cliente único, independentemente de qual o canal em que ele compra, nos contacta ou quer que seja. Dai a palavra omnicanal, “vem de vários canais”, portanto termos a capacidade de considerar e acompanhar um cliente onde quer que ele esteja, e todos os <i>touch points</i> que tem connosco.” (p.8)</p> | <p>“Significa que um cliente tenha a mesma experiência e a mesma possibilidade de compra, em todos os canais por onde entra.” (p.7)</p> | |

| | | | | | |
|--|-----------|---|---|---|---|
| | | <p>haver motivo que justifique as diferenças de tratamento”; “...significa criar processos ou funções que ajudem a criar conveniência aos clientes, como por exemplo, o serviço de <i>click and collect</i>, ou outros serviços agregados, tudo o que for possível para ajudar o cliente a viver com a marca num ecossistema” (p.5)</p> | | | |
| | Motivação | <p>“Passa por conveniência, passa por servir melhor o cliente, ou seja, passa por colocar realmente o cliente no centro das nossas decisões, mobilizar os esforços para que todos os nossos processos, toda a tecnologia seja colocada ao serviço de servir melhor o cliente...” (p.6)</p> | <p>“Obviamente a grande motivação por o centro ser o cliente, uma vez que esse é um dos nossos principais valores. A partir do momento em que o cliente passa a ser o centro, temos que conhecer o cliente, em todos os pontos de contacto. Essa é a grande motivação, é sabermos se o mesmo cliente comprou <i>online</i>, comprou numa loja</p> | <p>“Nós não estamos a dar as mesmas vantagens a um cliente <i>online</i>, do que um cliente <i>offline</i>” (p.8)</p> | <p>“Portanto, nós cada vez mais percebemos que o desenvolvimento tecnológico vai ser algo que é para ficar e que todas as empresas caminham nessa direção. A pandemia não trouxe, só entaves, mas trouxe muitas oportunidades, e oportunidades para o <i>online</i>, portanto, esta empresa também está</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|
| | | | física, comprou à tarde, comprou de manhã, portanto, onde quer que seja...” (p.9) | | nesse caminho.” (p.10); “conseguir uma banda de clientes maior, uma área geográfica de atuação superior e também de alguma forma estamos a captar um novo tipo de cliente, um cliente mais digital, um cliente mais <i>online</i> . Como sabemos, a nossa faixa etária de clientes nas lojas físicas é um pouco avançada, e isto também é uma forma de convidar novos clientes, a experimentarem os nossos produtos, a provarem, a de alguma forma, terem um <i>engagement</i> com as nossas marcas (p.9); “O caminho da digitalização, o caminho de tornar tudo e todas as plataformas mais <i>user friendly</i> e também de alguma forma, poder abranger muito mais áreas de entrega.” (p.10) |
|--|--|--|---|--|---|

| | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|--|---|--|
| Potenciação da Experiência do Cliente | Base CRM adaptada | <p>“A construção de um CRM sólido, tem que começar por ter uma base, e ter uma base significa que a base esteja acionável. O que é que é uma base acionável? É uma base limpa e com informação estruturada para que se possa segmentar e desenvolver critérios de atuação sobre ela” (p.11)</p> | <p>“A base é nós termos a informação do cliente e os respetivos <i>touchs points</i>, a partir daí é trabalharmos bem a base de dados.” (p.14); “É um desígnio do grupo, o caminho para a omnicanalidade, para um conhecimento intrínseco do cliente. Isto é algo que o grupo está a trabalhar de uma forma muito firme, um bom exemplo disso, é a implementação de um sistema de CRM que permita ter uma visão do cliente tanto <i>online</i> como <i>offline</i>, é um primeiro passo para o fazer” (p.15)</p> | <p>“Tem que existir uma integração direta entre tudo, o que ainda não existe. Nós não temos sequer uma centralização da informação dos nossos clientes, os dados do <i>e-commerce</i> são trabalhados de forma distinta do canal físico.” (p.9)</p> <p>“...não existe, e é a base para trabalhar sobre a gestão de um modelo omnicanal. Será necessário a criação de uma base de CRM integrada, e com informação originária de várias frentes para que se possa analisar toda a informação necessária, de forma a focar os processos nas preferências dos clientes.” (p.13)</p> | |
| | Tecnologias como ferramenta essencial | <p>“As típicas tecnologias que vejo a promover a experiência do cliente, na</p> | <p>“Eu diria que antes de entrarmos em tecnologias inovadoras, temos que partir</p> | <p>“Podemos entrar e desenvolver algumas inovações para alguns</p> | |

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|
| | | <p>minha perspectiva podem ser divididas em 3 blocos, são tecnologias em loja que facilitam algum processo”; “simulação com realidade aumentada, por exemplo filma o carro e muda a cor, estas tecnologias tipicamente não autônomas têm que ser assistidas por algum vendedor na loja, portanto é um complemento para uma venda ou para uma interação assistida por um vendedor”; “saber alavancar o telemóvel que todos os nossos clientes têm no bolso, no momento em que estão na loja e entender como podemos potencializar o telemóvel daquele cliente para melhorar a sua experiência em loja” (p.10);</p> | <p>para as tecnologias básicas, ou seja, antes de se pensar em coisas incríveis e que ficção científica conseguimos fazer à volta do cliente, teremos que arrancar por aquilo que é o básico.”; “assenta muito naquilo que são tecnologias associadas a mobile, na medida em que sabemos que é o maior veículo para chegarmos aos nossos clientes, está na mão do cliente, sendo o ponto de contacto primordial.”(p.12)</p> | <p>nichos de clientes, mas ao nível de desenvolvimentos tecnológicos não vamos criar uma mais-valia para todos os nossos clientes. A maioria dos nossos clientes não vai sequer ligar a isso...” (p.11); “Mais cedo ou mais tarde teremos que ir atrás de alguns projetos como os pagamentos digitais, programas de gamificação, mas por agora ainda não são essenciais de acordo com o nosso perfil de cliente” (p.12)</p> | |
|--|--|---|---|---|--|

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|
| | Serviços Complementares | | | <p>“Há algum tipo de parcerias em que já foram feitas, e estudos que comprovam que existe esse interesse, por parte do nosso cliente. São pontos muito positivos que nos valorizam.” (p.14)</p> | <p>“conseguimos introduzir dentro das nossas lojas serviços que sejam complementares àquilo que é a nossa experiência de compra habitual melhor. Aqui podemos falar, por exemplo de uma parceria que estabelecemos, com os CTT, na qual foram colocados cacifos desta empresa dentro das nossas lojas.” (p.12)</p> |
| Implementação do modelo de gestão Omnicanal na DIA | Principais passos para a implementação | <p>“Primeiro passo ser bom no <i>e-commerce</i>, ter uma boa operação deste serviço, bem estruturada, segundo passo o tema do <i>click and collect</i>, é um tema muito importante para os clientes, é importante darmos essa confiança de serviço...”;</p> <p>“Terceiro ponto telefone, não nos podemos esquecer da linha de</p> | <p>“Essencialmente tecnologia, ou seja, a capacidade que nós temos e conseguimos acompanhar o cliente onde ele está. Porque o que é que se passa hoje, não só para nós como para a maioria dos <i>players</i>? É que não consegue ter a noção, por várias razões, mas a principal é que não tem montado toda uma infraestrutura que permita</p> | | |

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| | | <p>apoio (SAC), serviço de atendimento ao cliente eficiente com chat e voz, dois pontos importantes uma vez que são canais muito utilizados pelos nossos clientes, e por onde nos gostam de contactar”; Quarto ponto a parte da utilização de ferramentas digitais nas lojas físicas. Como é que digital pode ajudar a melhorar a experiência na loja física, ou pode ajudar a melhorar determinados processos”; “A disponibilidade de informação é a unidade base para ter um bom modelo omnicanal. Não se consegue ter um bom omnicanal se não se tiver a informação do stock em real time, ou seja, eu preciso de saber onde é que por exemplo, um</p> | <p>conhecer o cliente, e dizer ok um cliente que visitou a nossa loja de manhã é o mesmo que visitou o nosso site à tarde” (p.10)</p> | | |
|--|--|---|---|--|--|

| | | | | | |
|--|---------------------|--|--|---|--|
| | | pacote de detergente está, em que loja está neste determinado momento, para fazer promessas omnicanais ao meu cliente” (p.7) | | | |
| | Principais Desafios | “...o acesso à informação, e a sua disponibilidade de forma fácil e autónoma para qualquer ponto do ecossistema da empresa é de um impacto gigantesco. E o que nós vemos, tanto na DIA como em todas as outras empresas que eu conheço, é um legado de arquitetura de sistemas de IT antigo, onde a informação está muito compartimentada, na medida em que é necessário atuar para nos livrarmos deste tipo de desafio.” (p. 7); “, a grande dificuldade de gerir estas coisas do | “Duas coisas, primeiro mentalidade, ok? É importante que toda a empresas esteja focada naquilo que é o essencial não do omnicanal como do cliente. Se toda a empresa estiver focada, fazendo um trabalho <i>customer centric</i> , tudo aquilo que fazemos é a pensar no cliente.”; “O segundo ponto é efetivamente complexidade porque, obviamente é um desafio grande porque para conseguirmos ter esta visão de <i>customer centric</i> , também é preciso ter uma noção de todas as ferramentas que estão disponíveis na empresa | “A DIA tem uma estrutura que não trabalha matricialmente, por isso temos sempre alguma dificuldade em introduzir novidades e inovações na empresa.” (p.10); “A integração dos sistemas tecnológicos para análise da informação.” (p.15); “teremos que fazer grandes mudanças estruturais, principalmente a nível de sistemas, aos níveis das pessoas também claro” (p.16) | |

| | | | | | |
|--|--------------------------------|--|--|---|--|
| | | omnicanal é que é necessário um grande envolvimento, uma forte articulação entre todas estas partes da empresa.” (p. 9); “Do ponto de vista de arquitetura de sistemas teremos que ter a definição de níveis de acesso à informação e edição dessa informação.” (p.14) | para que essa centralidade no cliente aconteça..” (p.14) | | |
| | Desenvolvimentos já realizados | “Sair dos sistemas antigos, que tínhamos é muito importante. Estamos na direção certa, que é o que nós precisamos. Claro que ao nível de sistemas, ainda não temos o que precisamos, teremos que fazer outras coisas à medida do que é viável” (p.15) | “...o grupo está a desenvolver uma série de iniciativas para que não só se disponibilize a tecnologia necessária para termos a informação dos clientes, como exista interesse por parte do cliente em aderir a essas plataformas” (p.15) | | |
| | Áreas de Negócio | “é necessário um grande envolvimento, uma forte articulação entre todas | “A omnicanalidade é a capacidade de toda a organização trabalhar com | “É no tema da omnicanalidade, e em todos os projetos numa | |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | <p>estas partes da empresa” (p.9)</p> | <p>foco no cliente. Portanto quando se trabalha com foco no cliente, todas as áreas de negócio devem de estar envolvidas, não só a comercial ou não só a fidelização, toda a gente tem que trabalhar com foco no cliente.” (p.11); “, ... uma vez que todas as áreas estão focadas no mesmo, a omnicanalidade é simplesmente uma naturalidade. Isto implica uma visão muito mais horizontal, para que as várias áreas contribuam entre si, e ainda jogar no mesmo sentido para a tal centralidade.” (p.16)</p> | <p>grande empresa. Não há nenhum projeto que numa empresa desta dimensão funcione bem, funcione a 200% se não existir esta interdepartamentalidade” (p.10)</p> | |
|--|--|---|--|--|--|