

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE *CLICK-AND-COLLECT* NA LOJA DO LIDL DE ENTRECAMPOS

Helena Maria Batista

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Professor Doutor Vitor Santos,

Professor Auxiliar Convidado,

INDEG – ISCTE, IUL

Janeiro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE *CLICK-AND-COLLECT*
NA LOJA DO LIDL DE ENTRECAMPOS**

Helena Maria Batista

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Professor Doutor Vitor Santos,

Professor Auxiliar Convidado,

INDEG – ISCTE, IUL

Janeiro, 2022

AGRADECIMENTOS

Este projeto encerra um ano de jornada em que me propus crescer ao nível pessoal, académico e profissional. Uma jornada de enriquecimento pessoal, com dias longos e noites que se tornaram curtas, de enriquecimento académico, em que me propus dar conteúdo aos princípios de gestão que utilizo na minha rotina profissional diária e de enriquecimento profissional, que sustentou a minha procura diária por colaboradores felizes e clientes satisfeitos.

Fechando este ciclo, deixo um agradecimento especial às seguintes pessoas que foram peças fundamentais nesta jornada dura, mas promissora:

A todos os professores desta primeira edição do Mestrado em Gestão Aplicada, que me orientaram para o essencial e que me ensinaram conteúdos para crescer enquanto gestora e líder.

Ao meu orientador Professor Vitor Santos, pela paciência, pela dedicação, por ter acreditado na minha ideia de negócio e me ter auxiliado a construir este projeto.

Aos meus colegas, pelo companheirismo e pela partilha, especialmente à minha colega de outras jornadas Letícia Quental.

À minha equipa de gestão e aos meus colegas do trabalho, por também eles serem inquiridos neste estudo e pela paciência em dias mais longos, e em especial à Liliana Andrade, por ter sido essencial na recolha dos questionários em loja.

À minha família, por me terem incentivado a aumentar os meus conhecimentos, por me terem auxiliado nas fragilidades e comemorado comigo os meus sucessos.

E por fim, ao Nelson, pela confiança, pela dedicação, pelo conforto e principalmente pelo incentivo para continuar o caminho com garra e a acreditar sempre em mim.

RESUMO

Este projeto de tese é um projeto de implementação de um sistema de compra *Click and Collect (C&C)* na loja Lidl de Entrecampos, com o objetivo de permitir ao cliente uma compra mais rápida e cómoda e ao Lidl Portugal de passar a barreira da compra física e entrar no emergente mundo do online, possibilitando um aumento da quota de mercado, mantendo a satisfação do cliente e a qualidade Lidl.

Para o estudo foram utilizados dois tipos de métodos de análise, um método quantitativo com recurso a um questionário aos clientes do Lidl de Entrecampos e um método qualitativo com recurso a entrevistas aos colaboradores do Lidl. Após a análise, concluiu-se que tanto numa vertente de cliente como na vertente de operação, seria viável um serviço de *C&C* na loja do Lidl de Entrecampos, em coordenação com outros departamentos da loja e com vista a uma futura ampliação do projeto a outras lojas.

A estrutura deste projeto consiste na revisão bibliográfica que sustenta a ideia de negócio pelo sucesso destes sistemas de compra existente na Europa, e o seu crescimento no mercado português devido ao contexto pandémico e à emergência do mundo tecnológico; na análise de diagnóstico do mercado e do posicionamento do Lidl no mesmo; na apresentação do projeto a partir da análise dos dados recolhidos, a descrição de como funcionaria, o cronograma de implementação e os seus indicadores de controlo; e por fim, as conclusões de todo o projeto e suas limitações.

Códigos JEL: D47, O22, P42

Palavras-chave: *Click and Collect (C&C)*; Comércio online; Compra rápida e cómoda; Aumento da quota de mercado.

ABSTRACT

This thesis analyzes a Click and Collect (C&C) purchasing system implementation at the Lidl store in Entrecampos, Lisbon. C&C aims to allow the customer to make faster and more convenient purchases. This will require Lidl Portugal to begin addressing their customers' biases towards in-person shopping so that Lidl can evolve into the emerging world of online, while increasing their market share and maintaining customer satisfaction and Lidl quality.

Two types of analytic methods were used: a quantitative method using a questionnaire to Entrecampos Lidl customers, and a qualitative method using interviews with Lidl employees. The analysis of the two surveys showed that implementation of a C&C service at this store is feasible from both (customer and operational) perspectives. The first stage would involve coordination with other store departments, and later stages would include a future expansion to other Lidl Portugal stores.

The structure of this project is compound by a bibliographic review of purchasing systems already in place in Europe which supports the business idea for the success of such a system for Lidl Portugal. These systems are growing in the Portuguese market due to the pandemic context accompanied by the world's technological progress. Second, there is an analysis of the current market and Lidl's positioning within it, a description of how the C&C service would work at the Lidl store in Entrecampos, the most realistic implementation schedule, and the presentation of the service control metrics. Finally, we present the conclusions and summary of the entire project and its limitations.

JEL code: D47, O22, P42

Key-words: *Click and Collect (C&C)*; E-commerce; Fast and convenient purchase; Increase in market share.

INDICE

1 - INTRODUÇÃO.....	1
2 - REVISÃO BIBLIOGRAFICA.....	3
2.1 RETALHO.....	3
2.1.1 RETALHO ALIMENTAR.....	4
2.1.2 RETALHO OMNICANAL.....	5
2.2 E-COMMERCE.....	6
2.2.1 E-COMMERCE E O CONSUMIDOR E-COMMERCE EM PORTUGAL.....	7
2.3 CLICK AND COLLECT.....	9
2.3.1 CLICK AND COLLECT NA ATUALIDADE.....	11
2.3.2 CLICK AND COLLECT EM PORTUGAL.....	12
3 - METODOLOGIA.....	14
3.1 RECOLHA DE DADOS.....	14
3.2 METODOLOGIA.....	15
3.2.1 OBJETIVOS.....	15
3.2.2 INSTRUMENTOS DE RECOLHA.....	16
3.2.3 AMOSTRAGEM.....	16
3.3 QUESTIONÁRIO.....	17
3.4 ENTREVISTA.....	17
4 - ANÁLISE E DIAGNÓSTICO.....	18
4.1 ANÁLISE EXTERNA – RETALHO ALIMENTAR PORTUGAL.....	18
4.1.1 ENVOLVENTE MACRO - PESTAL.....	18
4.1.2 ENVOLVENTE MICRO.....	23
4.2 ANÁLISE INTERNA – RETALHO ALIMENTAR PORTUGAL.....	29
4.2.1 LIDL.....	29
4.2.2 PROBLEMÁTICA DA EMPRESA.....	31
4.2.3 SWOT.....	32
4.2.4 FATORES CRITICOS DE SUCESSO.....	33
4.2.5 VANTAGENS COMPETITIVAS DO LIDL.....	35
5 – ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO.....	36
5.1 ANÁLISE DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS.....	36
5.2 ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS.....	39
6 – PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETO.....	42
6.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO DE CLICK AND COLLECT.....	42
6.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.....	43

6.3 INDICADORES DE CONTROLO DO PROJETO	44
7 – CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES	45
8 – BIBLIOGRAFIA	48

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Perfil do continente.pt	8
Figura 2.2: Aumento de novos clientes do Carrefour em 2020.	9
Figura 2.3: Dados semanais do aumento das compras em casa em 2020.....	9
Figura 2.4: Participação dos métodos de entrega mais escolhidos em 2020.	13
Figura 4.5: Variação do índice de volume de negócio.....	20
Figura 6.6: Propostas de imagem gráfica do projeto de C&C.	42
Figura 6.7: Cronograma de implementação do projeto.....	43

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Indicador de sentimento económico.....	20
Gráfico 5.2: Representação da amostra por faixa etária.	36
Gráfico 5.3: Representação da amostra por escolaridade.	36
Gráfico 5.4: Representação dos aspetos negativos da loja Lidl de Entrecampos do ponto de vista do cliente.....	37
Gráfico 5.5: Representação dos aspetos positivos da loja Lidl de Entrecampos do ponto de vista do cliente.....	38

INDICE DE TABELAS

Tabela 4.1: Principais empresas do setor do retalho alimentar (2017).	24
--	----

1 - INTRODUÇÃO

O contexto pandémico em que vivemos atualmente e a comodidade e conforto cada vez mais procurado pela sociedade, abriu novas oportunidades no comércio *online*. O Barómetro VIDA DIGITAL DOS PORTUGUESES, realizado pela Celside Insurance e Boutique Research revela que 88% dos inquiridos declara comprar online, em que 66% diz que durante a pandemia aumentou a compra por este meio. O mesmo estudo refere também, que as categorias de compras online que mais aumentaram foram retalho de moda, restauração e supermercados, com um aumento de 48%.

Este contexto pandémico apenas veio aguçar a necessidade, pois a evolução das tecnologias e consequentemente o aumento da procura por vendas *online* já tinham obrigado as grandes empresas de retalho alimentar a criar opções de compra na internet com entrega em casa ou com recolha em pontos específicos ou nas suas próprias lojas. Tornando o mercado do retalho alimentar ainda mais competitivo, pois deu a possibilidade a esses *players* de explorarem mercados para além dos territórios físicos. Dessa necessidade surgiu, o conceito de *Click and Collect (C&C)* numa simbiose entre o *online*, onde o cliente compra, e o *offline*, onde o cliente recolha.

Apesar de alguns dos maiores *players* do mercado alimentar português já ter serviços de *C&C*, a pandemia veio para força a todo o comércio *online* e claro também a este serviço. Atualmente, tanto o grupo Pingo Doce, Continente e Auchan recolhessem o aumento dos clientes deste nicho de mercado e a oportunidade explorar novos de mercado que esse serviço permite.

Foi com o foco em atingir novos territórios, que surge a loja do Lidl de Entrecampos pois a par com a loja de Sete Rios, são as únicas da companhia em Portugal situadas mesmo no interior da estação ferroviária. São lojas com características diferentes, ao nível da localização e consequentemente tipologia de cliente e de compra e também de fluxo de clientes versus capacidade de espaço. Tanto a localização diretamente correlacionada com uma tipologia de cliente e por sua vez com o valor da compra média, que ronda metade da compra média de uma loja standard da companhia.

Quanto ao cliente do Lidl de Entrecampos que maioritariamente é utilizador de transportes públicos, realiza compras nas decolações entre casa e trabalho, aproveitando assim os seus tempos de espera entre os transportes para fazer as suas compras, de forma a facilitar a sua rotina; ou então aproveitando o pouco tempo que lhe resta entre os horários dos transportes para comprar algo que lhe falta para o jantar. Esses dois cenários exigem que a operação da loja esteja preparada e orientada para o cliente que tem pouco tempo para fazer as compras e, o cliente que vai ocupar o tempo livre que dispõe e acaba por fazer compras. Para além, desses dois grupos distintos, também se colocam na equação o grupo de clientes que compra semanalmente utilizando esse supermercado por

proximidade da sua residência e o cliente diário, que frequenta a loja todos os dias para comprar as suas refeições.

Essas características do cliente ligadas à própria localização da loja, fazem com que o fluxo de clientes na loja Lidl de Entrecampos seja bastante elevado, duas vezes superior a uma loja standard do retalhista em Portugal. Se esta problemática antes da pandemia apenas tinha impacto na operação de loja, hoje com as novas limitações de espaço impostas e com o dever cívico de distanciamento social, para continuar a manter o mesmo número de clientes sem alterações de infraestrutura, a loja tem que se adaptar necessariamente.

O paradigma pandémico, aliado ao contexto da loja Lidl de Entrecampos e baseado no crescimento ao nível europeu do sucesso das plataformas de venda *online* e recolha em loja, suportam a ideia da implementação de um sistema compra *Click and Collect (C&C)* nesta loja, pois permitirá garantir que todo o nosso cliente tem o que procura, da forma como procura, com a mesma qualidade Lidl.

Assim o objetivo deste projeto de empresa é o lançamento de primeira loja *C&C* no Lidl Portugal, com o objetivo de atingir as seguintes metas:

- Garantir um processo fiável, que possibilite sempre ao cliente a melhor experiência de compra, desde que inicia a compra na aplicação, passando pela recolha na loja, até ao momento final do consumo do mesmo;
- Reduzir o tempo de espera dos clientes, para efetuar a sua compra no Lidl de Entrecampos;
- Aumentar a quota de mercado da loja Lidl Entrecampos;
- Garantir um serviço pós-venda, tendo em conta a política da empresa;
- Garantir um processo de aprovisionamento e preparação das encomendas, o mais célere e rápido possível.

2 - REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1 RETALHO

Na literatura, o conceito de retalho é definido em várias abordagens dependendo da época e do autor que o define. Se Dunne e Lusch (2014) definem o retalho como um conjunto de etapas necessárias para transportar um bem ou serviço acabado de maneira que este chegue à posse do consumidor. Gilbert (2003) define retalho como todas as organizações, independentemente do setor de atividade que vendam serviços ou produtos a consumidores finais.

O Retalho está assim localizado entre os fabricantes ou grossistas e os consumidores finais, na qualidade de intermediário na cadeia de distribuição. O retalho inclui, pois, todas as atividades de venda de bens alimentares, vestuário, calçado, eletrodomésticos, serviços financeiros, artigos de decoração e mobiliário.

Ao longo dos últimos anos, o retalho reinventou-se, a tecnologia invadiu-o e favoreceu a sua evolução e o seu crescimento. Hoje existem inúmeras aplicações nas lojas de retalho, usam-se ferramentas de análise para uma gestão mais eficiente e exata, para o controlo e manutenção dos produtos e principalmente para que a experiência do consumidor seja a melhor.

De acordo com o estudo “Global Powers of Retailing 2021” realizado pela Deloitte, os 250 maiores retalhistas a nível mundial cresceram em 2019 cerca de 4,4%, com receitas na casa dos 4,85 biliões de dólares. Segundo o mesmo relatório, em média os 250 maiores retalhistas ao nível mundial tiveram um crescimento de 19,4 mil milhões de dólares no ano de 2019, em que o top 10 dos retalhistas mundiais têm a sua aposta ao nível do mercado global. De acordo com a Deloitte a receita mínima para se entrar no ranking (Top 250) é de 4 mil milhões de dólares mais 2,5% do que no ano anterior. Em termos globais, a Europa tem o maior número de retalhistas no Top 250, cerca de 87 empresas, no entanto são os norte-americanos que contribuem mais para a receita total, com uma média de receita de 28,6 mil milhões de dólares.

Em Portugal de acordo com o relatório “Estatísticas do Comércio – 2019”, divulgado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), o retalho apresentou um crescimento de volume de negócios em linha com o ano anterior, +4,9%, registando também evoluções positivas na margem comercial, +6,3%, na margem por empresa, +4,8%, referentes ao ano transato, 2018 e o volume de negócios médio de uma empresa de retalho fixou-se em 414,8 mil euros (+3,4% vs 2018). O relatório do INE diz-nos também que o retalho foi a atividade de comércio mais representada em 2019, com cerca de 60% do total das empresas do setor do comércio e também o maior empregador, com 60% do total.

2.1.1 RETALHO ALIMENTAR

Em meados do século XX começaram a surgir as primeiras cadeias de lojas alimentares com dimensões consideráveis, em 1930, nos Estados Unidos da América surgiu o “King Kuller” que foi considerado o primeiro supermercado pelas características inovadoras. Com o êxito que teve a concorrência começou a replicar o nosso conceito de supermercado da melhor forma possível (Pratas e Brito, 2019).

De acordo com Pratas e Brito (2019), o tipo de loja de retalho alimentar pode ser classificado como hipermercados, supermercados grandes e pequenos, livre-serviços, mercearias e puros alimentares. A classificação acima tem em conta o método de venda, o local de venda, o tipo de sortido nos pontos de venda, a dimensão das superfícies de venda e o grau de independência. As diferentes tipologias e o respetivo peso que o retalho tem em cada país, está em concordância com o desenvolvimento concorrencial presente em cada mercado.

De acordo com o estudo da Deloitte, em 2019 o setor dos bens de grande consumo gerou mais de 65% das receitas do retalho e os seus retalhistas têm a maior receita média de retalho, 23,7 mil milhões de dólares, no entanto este é o setor com menor margem de lucro líquido de todos os setores (2%). Se analisarmos o Top10 dos 250 retalhistas mundiais, 5 destes retalhistas operam no retalho alimentar apesar de não exclusivamente, neles encontram-se os grupos germânicos que operam no retalho alimentar português, o Lidl e o Aldi, Schwarz Group e Aldi Einkauf respetivamente. Também os dois maiores *players* do retalho alimentar português estão no ranking apresentado pela Deloitte, a Jerónimo Martins mantém a posição 50 e a Sonae mantém a posição 158 no ranking, crescendo 7,5% e 7% em relação ao ano de 2018 respetivamente. O grupo Jerónimo Martins detém em Portugal as insígnias Pingo Doce e Recheio, e detém também as Biedronka e Hebe na Polónia, e a Ara na Colômbia. O grupo Sonae detém as insígnias Continente, Amanhecer e Meu Super no retalho alimentar em Portugal.

Segundo dados do INE referentes a 2019, o retalho alimentar gerou um volume de vendas de 13,3 mil milhões de euros, 4,2% em relação ao ano anterior, em média cada estabelecimento deste segmento realizou um volume de vendas de 7,6 milhões de euros, nos estabelecimentos com mais de 8000 m² este indicador ascendeu a cerca de 50 milhões de euros, também com evolução positiva de 1,7% versus 2018. De acordo com a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED), em 2020, o retalho alimentar registou um aumento de vendas 8,1% face a 2019, devido aos efeitos da pandemia covid 19.

2.1.2 RETALHO OMNICANAL

Segundo Peter C. Verhoef (2021), historicamente as empresas usavam vários canais, como lojas, catálogos e telefone para venda, no entanto usavam um canal dominante, em especial na fase de compra. O único canal de venda para muitos retalhistas alimentares era a venda em loja. O aparecimento do digital e o crescimento da concorrência online obrigou os retalhistas a utilizarem também este meio, para reagir à concorrência e incrementar o seu crescimento. O online tem um papel importante em todas as fases da jornada de compra, para além de tentar seduzir os consumidores com uma ampla seleção de produtos e preços baixos, apresenta conteúdo como análise de produtos, avaliações e opiniões (Cai Y., Lo C., 2020). Desde 2001, que Verhoef considerou a compra online no retalho alimentar, primeiro, apresentando um conceito de multicanal, que passou a omnicanal por influência de outros autores. Em 2005, numa edição especial do *Journal of Retailing*, foram publicados vários estudos bastante influentes sobre o conceito de multicanal no retalho e gestão do mesmo. Tais como: Kumar e Venkatesan (2005) estudaram diferenças entre clientes de vários canais e de um único canal; Van Baal e Dash (2005), abordaram o comportamento dos consumidores, ao pesquisarem num canal e comprarem no outro; e Neslin et al. (2006) definiu e discutiu os conceitos de gestão de clientes multicanal, estudo abordado ainda hoje. O conceito omnicanal surge por Brynjolfsson *et al* (2013), à medida que o retalho evolui em direção a um omnicanal integrado na experiência de compra, as distinções entre o offline e o online vão desaparecer, transformando o mundo num *showroom* sem paredes. Em 2014 um estudo de Frazer e Stiehler, introduz o conceito de omnicanal e o impacto da integração de vários canais na experiência de compra. Esses estudos iniciais sobre o omnicanal abordavam o desafio de criar uma experiência de compra integrada e consistente, a necessidade de integração dos diferentes canais de comunicação para com o cliente, a necessidade de estudar o comportamento de compra do cliente com o omnicanal e gestão de todo o processo de compra com o omnicanal. Kersmark e Staflund (2015) reforçam a ideia de que o conceito omnicanal exige uma integração complexa e que, o conceito é facilmente confundido com o conceito de multicanal, pois nos dois existem vários canais, mas neste último não existe coesão entre os mesmos.

A evolução da gestão de omnicanal foi necessariamente estudada, tanto para as empresas que estão empenhadas em dar aos clientes um maior número de contacto de modo que a interação seja perfeita nos vários canais. Liu *et al* (2019) estudam as problemáticas da gestão do omnicanal, a segmentação de clientes (os que utilizam versus não utilizam), a fidelidade do cliente ao canal, os múltiplos canais do retalho, o recurso aos vários canais por parte das empresas e a sua frequência. Um dos principais interesses do estudo de Liu *et al*, está no impacto que a comunicação por vários canais

tem no comportamento de compra e lealdade do cliente. Assim, o omnicanal tem que estar positivamente relacionado, com o valor médio e a frequência de compra e, o ganho que o cliente tem em utilizar este meio na sua experiência de compra. Fatores como, o aumento da conveniência e uma maior ligação com o cliente são muito importantes no sucesso da relação, algumas pesquisas sugerem, que os clientes multicanais tendem a ser mais leais e lucrativos (Kumar *et al*, 2018). No entanto, num artigo publicado em 2020, Lesscher *et al* concluem que a relação positiva entre o multicanal e a lealdade não é tão linear como descrita em estudos anteriores, pois em marcas premium e em clientes muito leais não se verifica. Também a relação entre a pesquisa online e a compra offline e o impacto que têm na receita, têm sido alvo de estudo principalmente no ramo da eletrónica, aí o cliente dá prioridade à relação que estabelece offline com a empresa. Uma das lacunas da literatura é que não existem muitos estudos sobre a influência do uso do omnicanal e os benefícios na jornada diária do cliente.

Um estudo de Yan Cai (2020) refere que a descrição do retalho omnicanal é um dos temas mais comuns na literatura, descrevendo-o como a integração de todos os canais com vista a otimizar as vendas totais do retalhista. O retalho omnicanal deve ser focado no cliente, tendo em conta os produtos entregues e as informações dadas pelos clientes (Bell *et al*, 2014).

A estratégia do omnicanal tem sido bastante estudada, Cao e Li (2015) examinam a importância da integração dos vários canais de vendas e a seu impacto no crescimento das vendas. Outros autores sugerem a aprendizagem organizacional tentativa / erro, aprendendo com a própria implementação do canal com vista ao sucesso, pois tem que existir um processo de transformação na passagem de multicanal para omnicanal (Picot-Coupey *et al*, 2016). A transparência do serviço, a variedade de escolha do canal e consistência de conteúdo e processo, são pontos relevantes para na estratégia de omnicanal. Shen *et al* (2018) refere que a identificação da qualidade de integração do canal e os fatores que influenciam o uso do omnicanal afetam a experiência do usuário. Também as intenções de compra dos utilizadores do omnicanal, ajudam a delinear a melhor estratégia para a empresa (Kazancoglu e Aydin, 2018). Yan Cai (2020) com base em estudos refere que a estratégia estabelecida tem um papel essencial na gestão do omnicanal, sugerindo que cada empresa deve iniciar o seu processo de omnicanal personalizado com a estratégia do mesmo, pois cada empresa possui diferentes recursos e ativos nos seus próprios canais.

2.2 E-COMMERCE

Desde os anos 2000, com a evolução da internet e a utilização cada vez mais frequente das novas tecnologias como tablets e smartphones, os negócios digitais ganharam vida e estão a transformar a sociedade ao nível económico e do retalho. (Reinartz *et al*, 2019) O *e-commerce* aumentou a

interatividade entre os retalhistas e o consumidor, aumentou as opções de escolha, a partilha de informações e conteúdos entre os dois membros da cadeia de compra. De acordo com Schwab (2017), a utilização da internet como um canal de venda e de interação direta entre o comprador e o vendedor, aumentou a produtividade e eficiência, reduzindo os custos das operações logísticas, criou novos empregos, influenciando os estilos de vida das pessoas e a maneira como se socializam. A pandemia Covid-19 acelerou ainda mais importância do comércio digital no mundo, especialmente para as empresas que já estavam cimentadas no *e-commerce*, que beneficiaram desse facto, face ao encerramento dos estabelecimentos comerciais e às medidas de distanciamento. O preço das ações da Amazon quase que duplicou desde março de 2020 (Peter C. Verhoef, 2021). Turban et al. (2018) descreve o *e-commerce* como um processo, que ocorre entre um comprador e vendedor, de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços ou informações através da internet.

2.2.1 E-COMMERCE E O CONSUMIDOR E-COMMERCE EM PORTUGAL

O estudo da The EcommerceDB, sobre o *e-commerce* em Portugal em 2020, reflete o forte crescimento do comércio eletrónico, causado pela pandemia COVID-19 e as mudanças no comportamento do consumidor. Em 2020, Portugal teve 5 milhões de consumidores, em que 50% das entradas nos *sites* efetuam compra e, 75% dos consumidores pesquisaram na internet antes da compra. Em todo o mundo a pandemia alterou os interesses dos consumidores aumentando para o setor alimentar o tráfego da web, neste setor o tráfego cresceu 35%, comparando novembro de 2020 com janeiro de 2020.

Em Portugal, o sector com maior tráfego continua a ser o setor da moda, no entanto, o retalho alimentar foi o setor que teve maior crescimento em 2020, cerca de 13%. Este estudo revela também que o número de utilizadores *e-commerce* vai crescer 8%, atingindo os 6 milhões até 2024. Quanto aos consumidores portugueses, 50% da população compra online, sendo os principais interesses dos compradores online, vestuário, alimentos e sapatos e outra característica é que os portugueses maioritariamente pesquisam e compram produtos eletrónicos online. Quem mais compra em Portugal em termos de classe é a classe média alta, cerca de 34% e de faixa etária é entre os 35 e 44 anos, cerca de 27%.

Analisando agora o mercado online português, o estudo revela um crescimento médio de 9% de (2019 – 2024), acredita-se que serão atingidos cerca de 5 biliões de dólares em 2024. Existem ainda 5 monopólios no comercio online em Portugal, que representam 23% das compras online em Portugal, no entanto essa dependência do mercado diminuiu 60% desde 2017. O estudo revela também que, em comparação com outros mercados, existe um maior potencial para penetração no mercado em

todas as categorias, que 41% das 100 melhores lojas online têm margem de crescimento e que, as vendas internas, em 2019, representaram 78% das vendas em Portugal.

Na análise realizada pelo ecommerceDB tendo em conta as vendas líquidas de 2019, o retalho alimentar estava representado no 8º lugar do top 10, pela insígnia Continente, com uma cota de mercado que representa apenas 1% do total do comércio *online* em Portugal, o que indica uma margem de progressão futura enorme. O Estudo refere também que na categoria de comida e cuidados pessoais, o continente.pt representa 32,6% das vendas online da categoria, seguido por outro *player* do retalho alimentar o jumbo.pt com 12, 5% em 2019, tendo crescido cerca de 30% em 2020. Se utilizarmos o universo das 100 lojas online analisadas no estudo da ecommerceDB, a categoria da comida e cuidados pessoais tem uma representação de 18%, mas apenas 8% de vendas online, muito aquém do que o retalho alimentar representa no mercado. Ao analisar o perfil do continente.pt, representado na figura 2.1, o estudo conclui que a opção de compra não se resume apenas à categoria de comida e cuidados pessoais, logo existe uma grande margem de crescimento nos *players* de retalho alimentar *online*.

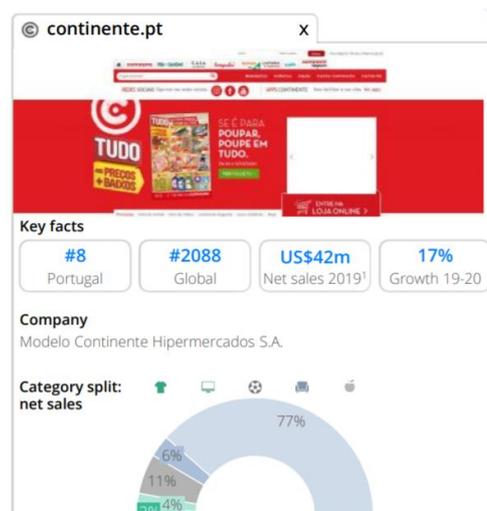


Figura 2.1: Perfil do continente.pt
Fonte: ecommerceDB

Ideia também suportada pelos casos apresentados no estudo referentes a grandes *players* do mercado alimentar europeu, como o Carrefour ou o TESCO, representados nas figuras 2.2 e 2.3 respetivamente, que aumentaram para mais de 100% as suas encomendas online em 2020, investindo no aumento das suas capacidades de distribuição e qualidade de serviço, tornando sustentável a longo prazo esse aumento de faturação em tempos de pandemia.

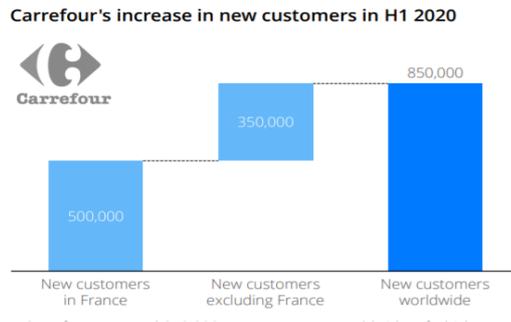


Figura 2.2: Aumento de novos clientes do Carrefour em 2020.

Fonte: *ecommerceDB*

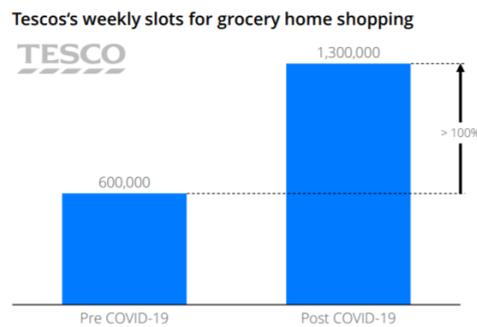


Figura 2.3: Dados semanais do aumento das compras em casa em 2020.

Fonte: *ecommerceDB*

2.3 CLICK AND COLLECT

Estudos indicam, que ao contrário do que se sucedeu com o retalho online na última década, o retalho alimentar que representa quase 40% do retalho global não teve o aumento esperado, representando apenas 6% dos gastos que ocorreram online nos Estados Unidos. (Katrijn Gielens at all, 2020). Na Europa de acordo com dados da Edge (2019), a representação mantém-se baixa, o retalho alimentar online no Reino Unido representa apenas cerca de 8% das vendas, seguido por França, com apenas 7% das vendas *online*, enquanto em alguns países europeus não excede 1%. Na Alemanha, dados da Statista (2019) referem, que o mercado alimentar total representa cerca de 123,1 biliões de euros e que, a participação online é pouco superior a 1 bilião de euros.

A evolução das vendas da internet obrigou as grandes empresas de retalho alimentar, a criar sistemas específicos, para misturar as vendas *offline* com as vendas *online*. Surgiram tanto nas cadeias de distribuição alimentar francesas (Auchan / E.leclerc), como nas inglesas (Tesco), *pickups* de mercearia, permitindo que os seus clientes façam os pedidos e paguem online, e se dirijam a uma estação específica para recolher as suas compras, sendo essa estação localizada num supermercado da cadeia ou perto da concorrência (Dany Vyt *et al*, 2017). Berk e Rygl (2015) referem, que este modelo de novos modos de compra dos consumidores, aumenta a competição com outros modelos

puramente online como a Amazon. Um exemplo é a Walmart no mercado americano, que com este modelo conseguiu conquistar novos territórios, onde a entrega ao domicílio era mais desafiante e negligenciada pelos verdadeiros *players* (Dany Vyt *et al*, 2017).

Existe uma consolidação da relação estabelecida entre a empresa e o cliente, neste sistema de recolha em loja, pois o canal é percebido pelo consumidor, como um serviço complementar que tende a fidelizar o cliente (Douard *et al*, 2015). O conceito de *Click and Collect (C&C)* cria um novo modelo de interação com o consumidor, um ponto de encontro e uma experiência de serviço diferente. A experiência da compra *online* com a recolha *offline*, torna-se uma componente fundamental na relação do comerciante com o cliente, levando a criação de valor sustentável (Magali Jara *et al*, 2018).

Analistas consideram que o *C&C* pode marcar o retalho alimentar *online*, pois o maior obstáculo, para o sucesso das compras *online*, está na última fase do processo de compra, porque os consumidores querem entregas rápidas e recusam taxas de entrega. O *C&C* é um sistema em que os consumidores escolhem *online* e recolhem *offline* mantendo os preços das lojas, podendo tornar-se num sistema de sucesso no retalho alimentar *online* (Gielens *et al*, 2020).

Ao compararmos a entrega ao domicílio com o sistema *C&C*, este oferece mais benefícios de conveniência. Na entrega ao domicílio o consumidor tem que esperar em casa pela entrega, enquanto no *C&C* os consumidores reduzem o tempo de compra pois apenas tem de recolher os artigos, para além de que podem acrescentar outro artigo que não conste do pedido as suas compras ou substituir algum dos mesmos, logo existe uma maior conveniência no ajuste das compras (Gielens *et al*, 2021).

A experiência de compra num sistema *C&C* começa sempre numa plataforma *online*, no entanto o lugar de recolha pode variar. Gielens *et al* (2021) descreve, que o sistema pode estar organizado de três diferentes formas de acordo com o local de recolha. A compra do cliente pode ser recolhida no próprio supermercado, num local perto do supermercado, mas onde se faça apenas o levantamento da mercadoria comprada ou, num local autónomo, localizado totalmente separado do supermercado, mas num local de conveniência (rota de transporte, parque de estacionamento ou bloco de escritórios).

Estas variantes do processo originam algumas diferenças de conveniência, que podem ser bastante significativas para a escolha do consumidor e influenciar o aumento do consumo. As três diferentes formas de recolha têm vantagens para o consumidor e para os retalhistas, se o levantamento das compras for realizado num local autónomo, facilitará a jornada do consumidor, pois evitará o acesso aos supermercados. O retalhista poderá beneficiar com o aumento da compra média, pois tanto neste sistema, como no de recolha próximo da loja, o consumidor manuseará a carga apenas para a colocar dentro do seu carro, sendo que em alguns casos essa carga será realizada pelo operador do supermercado. Como nestes dois sistemas não se desloca ao interior da loja, o consumidor também

beneficiará com uma lista de compras mais assertiva sem compras por impulso. Por outro lado, nos sistemas independentes, o cliente não poderá ajustar o seu pedido, ao contrário do que acontece nos sistemas de recolha de proximidade com os supermercados, ou nos próprios supermercados, em que os clientes podem devolver ou substituir produtos ou então completarem as suas compras nas lojas físicas, e também beneficiarem de oportunidades de compra, que só são possíveis *in loco*. Para os retalhistas, a ida à loja por parte do cliente será sempre uma vantagem, pois será a oportunidade de fidelizar o cliente pela sua experiência na loja, incentivar a compra por impulso com as suas campanhas de promoções implementadas em loja e também, de reduzir os custos de operação adjacentes aos outros tipos de entrega.

Ainda existem poucos estudos, que comprovem qual o tipo de recolha mais rentável para os retalhistas e mais cómodo para os consumidores, pois existem muitas nuances, como o tipo de cliente, a localização do ponto de recolha, o tipo de cesto médio e também os custos associados à preparação dos pedidos. Gielens *et al* (2021) refere que na generalidade, os sistemas de recolha autónomos geram um aumento nos gastos totais das famílias, em oposição com o sistema de recolha no supermercado, que tem aumentos dos gastos *online*, mas que a totalidade dos gastos é inferior ao sistema anterior. Logo o sistema autónomo parece uma solução mais lucrativa.

Apesar dos custos extra com estes sistemas de recolha, o C&C aumentou as receitas *online* por parte dos retalhistas e, acredita-se que pode ser o caminho para o sucesso do *e-commerce* no retalho alimentar, pois anula a limitação da última fase do processo de compra (Craft, 2019). Apesar dos receios iniciais dos retalhistas, acredita-se que a canibalização com este sistema de recolha será nula, pelo contrário a combinação de recursos, para aumentar a conveniência para o consumidor com o C&C, aumentará os gastos totais dos consumidores nos retalhistas. Sendo a implementação de um sistema C&C uma forma de aumentar valor por parte do retalhista, desde que ajustada ao tipo de cliente e local de implementação (Gielens *et al*, 2021).

2.3.1 CLICK AND COLLECT NA ATUALIDADE

Em 2016, mais de 50% dos retalhistas líderes mundiais já tinham um sistema de *Click and Collect (C&C)*, em 2020 aumentou para cerca de 80%. Numa era em que o *online* continua a crescer e que as margens de lucro do retalho estão cada vez mais baixas, o C&C é visto como uma maneira de os retalhistas terem comércio *online* e, ao mesmo tempo direcionarem o tráfego para loja (Edge by Ascential Retail Insight, 2020).

Estudos revelam que existe uma grande oportunidade neste sistema no mercado, pois apenas 80% dos retalhistas estão oferecendo este serviço em apenas 55% das suas lojas, hoje o campo de batalha encontra-se na última fase do processo de compra, entre a compra do cliente e a sua entrega

ou recolha. Nos Estados Unidos por exemplo, a Walmart e a Target estão aumentando exponencialmente os seus pontos de recolha, com o objetivo de competir mais perto com a Amazon, em conveniência para os consumidores (Edge by Ascential Retail Insight, 2020). Na Europa, de acordo com os dados da statista, publicados em julho de 2021, França apresentava um volume de negócios de 11 biliões de euros, em 2018 em sistemas de C&C, com um aumento previsto para 2023, de 3,3 biliões de euros. No Reino Unido prevê-se um aumento de 5 biliões de euros e, para a Alemanha prevê-se um aumento mais tímido, de 0,2 biliões de euros. No resto da Europa, prevê-se que as vendas por C&C passem de um volume de negócio de 26,7 biliões em 2018, para 45,1 em 2023.

A pandemia Covid-19 deu um impulso gigante no *e-commerce*, tendo o C&C atingido o seu pico mais alto nessa altura nos Estados Unidos (Edge by Ascential Retail Insight, 2020). Também na Europa, o sistema C&C foi a solução de comércio, quando as lojas físicas fecharam e, o consumidor e retalhista tiveram necessidade de manter as transações comerciais.

Os sistemas C&C estão a aumentar a sua eficiência, formando cada vez mais parcerias de retalhistas não concorrentes, estas parcerias aumentam o tráfego nas suas lojas, por serem pontos de recolha e, para os *players* do mercado *online* conseguem maior alcance e proximidade dos seus clientes. No Reino Unido, a cadeia de supermercados Asda, renovou recentemente o serviço “ToYou”, serviço em que na sua loja se pode recolher ou devolver produtos de retalhistas *online* (Edge by Ascential Retail Insight, 2020).

Outro ponto, que será importante explorar no futuro, relaciona-se com o tempo de entrega. Um estudo, realizado pela Ascential Retail Insight nos Estados Unidos, revela que apenas 35% oferecem entregas em 2 horas ou mais rápidas e que, 48% oferecem o mesmo tempo de entrega num sistema C&C, do que num sistema de entrega em casa. Acredita-se que o sistema C&C tem potencial para responder em menor tempo, se a recolha for efetuada na própria loja e assim, ser prioritário na escolha do consumidor. Por fim, existirá também uma grande oportunidade ao nível da diminuição de custos para os retalhistas, à medida que os sistemas de C&C sejam mais automatizados, na preparação dos pedidos, no seu embalamento e até no sistema de recolha, diminuindo assim os gastos com toda a operacionalidade (Edge by Ascential Retail Insight, 2020).

2.3.2 CLICK AND COLLECT EM PORTUGAL

Em Portugal, o *Click and Collect (C&C)* tem sido uma opção cada vez mais frequente no sector do retalho. De acordo com o relatório da The EcommerceDB de 2020, dos métodos de entrega utilizados nas lojas top 100 portuguesas, os consumidores escolhem mais o C&C, como se comprova na figura 2.4.



Figura 2.4: Participação dos métodos de entrega mais escolhidos em 2020.
Fonte: *ecommerceDB*

Este serviço não está tão desenvolvido em Portugal, como noutros países da Europa, mas apresenta um rápido crescimento nos últimos anos, a par do e-commerce. De acordo com a Nielsen (2019), a conveniência e o custo acessível, comparativamente com as entregas em casa, torna o serviço de C&C uma oportunidade de sucesso. Malcolm Haylet, CEO do IKEA afirma que só 20% dos seus clientes compram online e optam pelo serviço de entrega, os outros 80% usam o serviço de C&C.

Em 2007, a Auchan Retail Portugal foi o primeiro retalhista alimentar a criar este serviço, tendo o mesmo evoluindo ao longo dos anos. Hoje, a Auchan tem à disposição várias modalidades na recolha de compras como: o *Drive*, que permite ao cliente levantar as suas compras de forma comoda e rápida na sua viatura, três horas após a encomenda ser realizada, em 35 pontos do país; a recolha numa My Auchan, de uma encomenda com todo o sortido auchan.pt; ou o serviço de recolha em gratuito, em qualquer loja em compras superiores a 20€; ou ainda, um novo projeto de recolha em cacifos, também gratuito, que está a ser testado em Alcântara.

A insígnia Continente intitulou o serviço de recolha de compra na loja como *Click&Go*, no início disponível em apenas 17 lojas, hoje, alargado a mais de 75 pontos de recolha, entre os quais Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia. O *Click&Go* consiste num serviço em que o cliente realiza a encomenda no Continente online, escolhe o horário e local para recolha das compras e faz o levantamento diretamente no seu carro ou num serviço de apoio ao cliente. O serviço tem um custo máximo para o cliente de 1€, o pagamento é realizado online e as encomendas podem ser recolhidas no próprio dia.

Se antes da pandemia em 2019, ambas estas insígnias já apresentavam crescimento na ordem dos dois dígitos no Continente e três dígitos na Auchan, o mercado cresceu e também se tornou mais competitivo. Atualmente outros *players* do retalho alimentar operam com um serviço de click and collect como o grupo Jerónimo Martins utilizando o Mercadão, o Elcortinglés e também a Makro.

3 - METODOLOGIA

3.1 RECOLHA DE DADOS

Para a análise deste projeto de *Click and Collect (C&C)* recorreu-se a fontes de informação primárias e secundárias para obtenção de dados primários e secundários respetivamente.

Quanto aos dados primários, informação recolhida para responder aos objetivos concretos deste projeto, foram utilizados dois tipos de pesquisa, qualitativa através de uma entrevista a uma seleção de pessoas que exercem funções na empresa, com impacto na operacionalidade da gestão do Lidl de Entrecampos, e quantitativa através de um questionário a uma seleção aleatória de intervenientes.

Quanto aos dados secundários, as fontes utilizadas para a sua recolha foram: a Scopus, a B-on, o repositório do ISCTE, o EcommerceDB e o Statista.

3.2 METODOLOGIA

3.2.1 OBJETIVOS

O objetivo deste projeto é fazer um estudo de mercado, para o lançamento da primeira loja *Click and Collect (C&C)* no Lidl Portugal, no Lidl de Entrecampos. Para garantir a sustentabilidade do projeto foram estabelecidos os seguintes objetivos, que o estudo de mercado deverá:

- Garantir um processo fiável que possibilite ao cliente sempre a melhor experiência de compra, desde que começa a compra na aplicação, passando pela recolha, até ao momento final do consumo do mesmo;
- Diminuir o tempo de espera dos clientes para efetuar a sua compra no Lidl de Entrecampos;
- Aumentar a quota de mercado da loja Lidl Entrecampos;
- Garantir um serviço pós-venda, tendo em conta a política da empresa;
- Garantir um processo de aprovisionamento e preparação das encomendas o mais célere e rápido possível.

Estes objetivos visam eixos estratégicos importantes, para a implementação de um projeto no âmbito do retalho alimentar. A tabela seguinte apresenta essa correlação, entre os objetivos e os eixos.

OBJETIVOS	EIXOS ESTRATÉGICOS
O1: Garantir um processo fiável que possibilite ao cliente sempre a melhor experiência de compra, desde que começa a compra na aplicação, passando pela recolha, até ao momento final do consumo do mesmo;	Qualidade do produto desde a sua preparação até ao consumo por parte do cliente; Satisfação do cliente;
O2: Diminuir o tempo de espera dos clientes para efetuar a sua compra no Lidl de Entrecampos;	Satisfação do cliente; Eficiência e Eficácia dos processos de compra;
O3: Aumentar a quota de mercado da loja Lidl Entrecampos;	Crescimento e sustentabilidade do negócio;
O4: Garantir um serviço pós-venda, tendo em conta a política da empresa;	Fidelização do cliente; Sustentabilidade do negócio;
O5: Garantir um processo de aprovisionamento e preparação das encomendas o mais célere e rápido possível.	Disponibilidade e qualidade de produto; Eficiência e Eficácia dos processos de reposição e preparação das encomendas.

3.2.2 INSTRUMENTOS DE RECOLHA

Com vista à elaboração do estudo de mercado e com base nos objetivos descritos acima, foram escolhidos dois instrumentos de recolha de dados, um questionário e uma entrevista. A opção, por dois métodos de recolha de dados, deve-se ao facto do *Click and Collect (C&C)*, ser um serviço de área do retalho, logo as duas abordagens, a do cliente e a operacional, são importantes para sustentarem a viabilidade do projeto. Assim ao avaliarmos a viabilidade de um projeto de loja devemos ter em consideração o seguinte: o cliente que dará rentabilidade ao projeto, ao utilizá-lo e ao fidelizar-se a este novo modo de compra; toda a operação que faz com que o projeto seja possível, desde o aprovisionamento, à preparação das encomendas, à entrega das mesmas e por fim ao serviço pós-venda.

Com a finalidade de garantir que os dois métodos de recolha, tanto na entrevista como no questionário, eram convenientemente compreendidos pela amostra, foram realizados pré-testes. Os indivíduos que participaram no pré-teste não foram contabilizados para o estudo, aumentando assim a eficiência e eficácia da pesquisa.

3.2.3 AMOSTRAGEM

Para a recolha de dados através de um questionário, definiu-se como população alvo, todos os consumidores que frequentam a loja do Lidl de Entrecampos. Definiu-se a população a inquirir, como todos os clientes que frequentaram a loja Lidl de entrecampos, no mês de outubro de 2021.

O método de amostragem utilizado foi não aleatório, amostragem por conveniência, a seleção dos elementos foi determinada por um critério subjetivo, não se aplicando a rigorosa teoria das probabilidades, sendo os elementos escolhidos pelo entrevistador, entre os que frequentaram o Lidl de entrecampos durante o mês de outubro. Com o objetivo de a amostra ser o mais semelhante à população alvo que usufruirá do projeto, foram recolhidas o maior número possível de respostas, tendo em conta os critérios apresentados acima, para seleção da amostra.

Para a recolha de dados através de uma entrevista, definiu-se como população alvo, trabalhadores do Lidl que tenham influência na gestão e operacionalidade da loja do Lidl de Entrecampos, sendo a população a inquirir coincidente com a população alvo.

O método de amostragem utilizado foi não aleatório tal como no questionário, mas de acordo com o método de amostragem intencional, os elementos foram selecionados de acordo com a sua função na empresa, conseguindo um conjunto mais amplo de intervenientes, que represente o melhor possível a população alvo.

3.3 QUESTIONÁRIO

O questionário que se pode consultar no anexo A, foi elaborado tendo em conta os objetivos deste estudo de mercado. O mesmo foi dividido em quatro blocos de perguntas, o primeiro bloco com foco na caracterização da amostra e, os blocos seguintes focados nos objetivos do estudo de mercado. De entre estes três blocos de perguntas, o primeiro faz a caracterização da compra no Lidl de Entrecampos, estando associado ao primeiro objetivo, que visa toda a experiência de compra do cliente. O segundo está focado na utilização deste novo modo de compra e nos benefícios para o cliente, estando associado ao segundo objetivo, que tem em conta o tempo de espera, para os clientes realizarem a compra. O terceiro, focado na qualidade do serviço, está associado aos outros três objetivos, aumento da quota de mercado, serviço pós-venda e eficiência e eficácia do processo. Todas as perguntas que integram o questionário são perguntas fechadas, algumas com respostas do tipo binário e outras de escolha múltipla.

O questionário foi aplicado aos utilizadores da loja de Entrecampos no período de 15 a 31 de outubro de 2021, com regime de preenchimento facultativo.

3.4 ENTREVISTA

O guião de entrevista que se pode consultar no anexo B, foi elaborado também, de acordo com os objetivos descritos acima para o estudo de mercado. O guião é composto por doze perguntas abertas, cada conjunto de duas a três questões correlaciona-se com os objetivos, existindo também duas questões finais mais abrangentes.

As entrevistas utilizadas para o estudo foram de caráter individual, realizadas durante o mês de novembro, por via digital e tendo uma duração que oscila entre 30 minutos e 45 minutos.

A entrevista foi aplicada a uma amostra composta por colaboradores do LIDL, que ocupam diferentes funções na operacionalidade da loja de Entrecampos, com o intuito de ser a mais representativa possível da população alvo. Dentro dos elementos selecionados para as entrevistas, foram selecionados elementos da equipa de gestão de loja, elementos da equipa de operação de loja, e a elementos externos à equipa de loja, que exercem funções na empresa, externas à gestão operação da loja, mas com o impacto na gestão macro da mesma.

4 - ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

4.1 ANÁLISE EXTERNA – RETALHO ALIMENTAR PORTUGAL

4.1.1 ENVOLVENTE MACRO - PESTAL

A análise PESTAL é uma ferramenta usada para analisar os ambientes envolventes de um negócio. PESTAL é um acrónimo para ambientes Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal do cenário externo que o retalho alimentar enfrenta. A PESTAL é utilizada para identificar as tendências futuras nos ambientes político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal, que podem afetar os sectores e por sua vez as empresas (Johnson *et al*, 2007).

ANÁLISE POLÍTICA e LEGAL

Em 2021, em Portugal vive-se num contexto de incerteza provocado pela pandemia, com um governo dissolvido por não aprovação do orçamento, com um plano comunitário de recuperação económica para executar e a eleições legislativas na ordem do dia.

Como membro da União Europeia (EU), Portugal beneficia do mercado único europeu, composto por 450 milhões de consumidores e 22,5 milhões de PMEs, onde as pessoas, os bens e os capitais podem circular livremente, usufruindo de produtos provenientes de toda a Europa, designado por mercado interno. Assim, o Lidl pertencente a um grupo germânico de mercado alimentar beneficiou desta vantagem, para se estabelecer em Portugal e continua a usufruir da mesma, para crescer em território português, traçando estratégias competitivas e de vendas para a angariação de mais clientes, podendo alargar o seu leque de fornecedores por todo o mercado interno livremente e beneficiar de custos unitários mais baixos (Comissão Europeia, 2021).

Na proposta do orçamento de estado para 2022, existe apenas uma medida com impacto no retalho alimentar, o aumento do imposto nas bebidas não alcoólicas açucaradas, consignada à sustentabilidade do Serviço Nacional de Saúde. Segundo a proposta de orçamento de estado para 2022, as bebidas mais doces, cujo teor de açúcar seja igual ou superior a 80 gramas por litro, tem um aumento de 20 cêntimos por hectolitro (hl) e assim sucessivamente pelos outros escalões de açúcar inferiores, em que o aumento mais baixo é de 8 cêntimos por litro. Também nos concentrados líquidos e nas bebidas concentradas de pó ou solidas, cujo imposto atinge 121,56 euros / hl e 202,61 euros /hl por 100 quilogramas de peso líquido.

A UE tem normas rigorosas no controlo da segurança alimentar, a legislação em matéria de segurança alimentar e higiene em alimentos, para consumo humano e animal é bastante extensa. A

UE tem um sistema de alerta, RASFF (Food and Feed Safety Alert), que pretende proteger os consumidores de alimentos que obedecem às normas de segurança alimentar impostas. Em 2011, a UE criou um regulamento Nº1169/2011, relativo à informação sobre os alimentos para o consumidor, dando garantia ao consumidor da informação sobre os géneros alimentícios. Esse regulamento entrou em vigor em dezembro de 2014, a partir deste mês todos os produtos pré-embalados vendidos na UE devem apresentar essas informações para o consumidor. No que respeita à informação nutricional, a obrigatoriedade de cumprir os novos requisitos legais tornou-se obrigatória em dezembro de 2016.

Em Portugal, o órgão que tem como missão, a fiscalização e prevenção do cumprimento de regras e normas das atividades económicas no setor alimentar, é a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE). A ASAE também é a entidade que dá resposta aos alertas e informações recebidos através do Sistema de Alerta Rápido (RASFF) e outros sistemas de regulação de bens alimentares no espaço europeu.

ANÁLISE ECONÓMICA

Os efeitos económicos do ano 2020, marcados pela pandemia COVID-19, originaram um aumento do PIB 200,1 mil milhões de euros, o que representou uma diminuição nominal de 6,7% e real de 8,4%, sendo o deflator implícito de 1,9%, segundo os dados do INE. Estes resultados revelam que 2020 passou a ser o ano com maior contração da atividade económica desde 1995.

De acordo com o INE, o Rendimento Nacional Bruto (RNB) diminuiu 5,7% em 2020, após o crescimento de 4,3% em 2019. A taxa de poupança das famílias disparou para 12,8%, mais 5,6 % pontos percentuais que em 2019.

De acordo com estudo realizado pela Confederação Empresarial de Portugal, em junho de 2021, o indicador de sentimento económico registou uma melhoria face ao mês anterior de cerca de +3 pontos na União Europeia (EU) e + 3,4 pontos na Área Euro (AE). A Avaliação do sentimento económico na AE foi obtida através da apreciação mais favorável dos “consumidores” e das empresas de todos os sectores de atividade.

Na análise das seis maiores economias da AE, o indicador de sentimento económico registou uma avaliação global favorável na Alemanha, Itália, Holanda, França e Polónia e apenas um decréscimo em Espanha. Em Portugal, o indicador de sentimento económico decresceu em junho, influenciado pelas empresas no setor da “construção” e “indústria”. O gráfico 4.1 representa a evolução do indicador de sentimento económico português, com o da AE, podendo-se concluir que desde junho 2020, Portugal encontra-se abaixo da AE, no entanto a evolução é semelhante.

Gráfico 4.1: Indicador de sentimento económico
 Fonte: Comissão Europeia



De acordo com o estudo da confederação empresarial de Portugal, o índice de volume de negócios no retalho registou uma variação homóloga de 19,2% e de 29,4% em maio e abril respetivamente. Esse crescimento resultou de uma melhoria tanto no retalho alimentar como no não alimentar, com variações homologas de +3,5% e +36,2% respetivamente. Se analisarmos a variação do índice de volume de negócio ao longo dos anos de 2019, 2020 e 2021, descrita na figura 4.5, apenas no retalho alimentar foi sempre positivo.

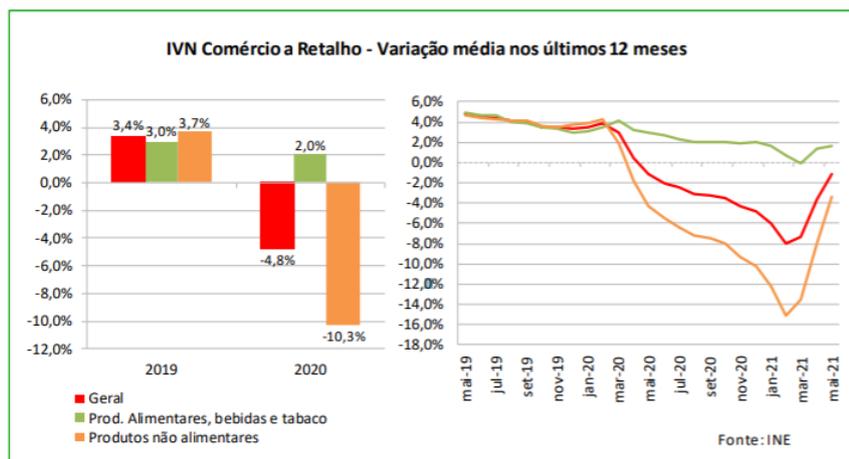


Figura 4.5: Variação do índice de volume de negócio
 Fonte: INE

De acordo com o boletim económico de dezembro de 2021 emitido pelo Banco de Portugal, o consumo privado cresceu 5% em 2021 e prevê-se um crescimento de 4,8% em 2022, atingindo-se no quarto trimestre de 2021 o mesmo valor que no final de 2019. Esse aumento pode-se associar ao levantamento das medidas de contenção e, ao aumento da confiança com os processos de vacinação e também, ao aumento do consumo de bens duradouros, que podem refletir a concretização de despesas adiadas durante a crise pandémica. Esse consumo privado é suportado por condições financeiras favoráveis, acumulação de riqueza durante o período pandémico e pelo crescimento do rendimento real disponível, esperando-se que o rendimento disponível atinja no início de 2022 o

mesmo nível que no período pré-pandémico. Em posição contrária está a componente de rendimentos de empresa e propriedade, que continuam com valores abaixo dos anteriores à pandemia.

Durante a crise pandémica, a taxa de poupança das famílias aumentou, passando de 7,2% em 2019 para 11,5% no segundo trimestre de 2021, o que traduz um acréscimo de riqueza das famílias e também indica, que as perspetivas para o consumo privado e para a atividade económica dependem da decisão das famílias e da sua projeção futura. Em dezembro de 2021, o indicador de confiança dos consumidores e o indicador de clima económico estabilizaram após as oscilações durante o ano. No setor do comércio, o indicador de confiança atingiu o valor máximo em outubro de 2021, desde fevereiro de 2019, sendo as perspetivas de atividade para os próximos meses e as apreciações sobre o volume de stocks positivas.

ANÁLISE SOCIO CULTURAL

De acordo com os resultados preliminares dos Censos 2021, dados do INE, residem em Portugal 10.347.892 de pessoas em território nacional. Nos últimos 10 anos, a população residente em Portugal reduziu-se em 214.286 pessoas, o que representa um decréscimo de 2,0%, sendo que o saldo positivo de migração não foi suficiente, para inverter a quebra populacional. As únicas regiões que registaram um crescimento da população entre 2011 e 2021 foram o Algarve e a Área Metropolitana de Lisboa.

Tendo em conta os dados reportados nos censos de 2021, o número de agregados familiares aumentou na última década cerca de 2,7%, por outro lado a dimensão média dos agregados domésticos, em Portugal diminuiu, passando de 2,6 pessoas para 2,5 pessoas por lar. Outro dado relevante é que cerca de 30% dos agregados é composto apenas por dois elementos. Esse aumento do número de agregados familiares é transversal a quase todas as regiões do país, sendo a área metropolitana de Lisboa, a área onde existe uma maior representatividade de agregados unipessoal, cerca de 28,2%.

Na análise do Rendimento e Condições de Vida das Famílias, segundo dados do INE, a taxa de privação material dos residentes em Portugal diminuiu cerca de 1,6% e, a taxa de privação severa cerca de 1%, ambas as taxas referentes a 2020 *versus* 2019. O inquérito às Condições de Vida e Rendimento, realizado em 2020, sobre os rendimentos do ano anterior, indica que a população em risco de pobreza em 2019 diminuiu 1% *versus* 2018, mantendo a tendência positiva no indicador, sendo que a taxa de pobreza ou exclusão social também diminuiu, cerca de 1,8% este ano.

Devido à pandemia COVID-19, em 2021 o indicador de confiança dos consumidores tem sofrido oscilações, de acordo com o reporte semanal disponibilizado pelo INE, sobre o impacto da pandemia. O indicador de confiança dos consumidores aumentou em agosto e setembro, após ter diminuído em julho, aproximando-se dos valores pré-pandémicos do início de 2020. No entanto, ainda se mantém

abaixo da perspetiva para a situação financeira do agregado familiar e da situação económica do país para os próximos 12 meses.

De acordo com os dados do INE, de outubro de 2021, a taxa de desemprego observada no terceiro trimestre de 2021, foi de 6,1%, a população desempregada é estimada em 318,7 mil pessoas, tendo diminuído 7,8% em relação ao trimestre anterior e 21% relativamente ao período homologado de 2020. A subutilização do trabalho atingiu 642,4 mil pessoas, taxa estimada em 11,9%, diminuindo em relação ao semestre anterior e ao ano anterior. Na análise da população desempregada observa-se que o desemprego de longa duração, ou seja, há doze ou mais meses, é de 48,1%, e que este tipo de desemprego atinge maioritariamente mulheres, cerca de 53%, aumentando com a idade e diminuindo na medida em que aumenta o nível de escolaridade.

ANÁLISE TECNOLÓGICA

O retalho está em constante transformação e a tecnologia está na vanguarda nessa transformação, atualmente estamos a atravessar uma mudança geracional, a geração Z é bastante diferente das gerações anteriores, nasceram ligados à internet, cresceram na era dos smartphones e estão a adotar uma posição muito mais ativa. Os consumidores mudaram, tornaram-se mais exigentes e, graças à internet e aos dispositivos móveis, têm acesso a inúmeras opções de consumo. Essa mudança obrigou as empresas de retalho a investirem em tecnologia.

Os investimentos em tecnologia vão desde as plataformas online, à otimização de cadeias de abastecimento e de processos de loja e à transformação digital externa e interna, sempre com o objetivo de tornar a experiência do cliente única. Novos software na melhoria de processos nas lojas e cadeia de abastecimento; as plataformas de gestão da relação com o cliente (CRM) e a sua automatização e o *Blockchain*, permitindo um melhor conhecimento do cliente; a utilização de realidade virtual, influenciando todo o lado sensorial do cliente na sua experiência de compra; e a inteligência artificial, permitindo reduzir custos, otimizar processos e melhorar a globalidade do serviço, farão da tecnologia um ponto fundamental para o futuro do retalho.

Em Portugal o programa INCoDe.2030, organizou um evento sob o tema “Inteligência Artificial no Sector do Retalho” com os *players* do retalho, entre eles a SONAE MC e Jerónimo Martins, onde se concluiu que a inteligência artificial se tornou uma forte aliada do retalho alimentar e atualmente tem um papel decisivo no crescimento da operação e na sobrevivência do negócio.

ANÁLISE AMBIENTAL

Em 2019 a UE, criou uma estratégia de crescimento para uma economia sustentável, mais limpa, segura e mais saudável designada - Pacto Ecológico Europeu. Nessa estratégia está relacionada com vários setores de atividade, entre eles o retalho alimentar com o elemento “do prado ao prato”, com

o objetivo de alcançar um sistema alimentar justo, saudável e respeitador do ambiente. O “do prado ao prato” garante uma produção alimentar sustentável; a sustentabilidade da segurança alimentar e as práticas sustentáveis de transformação alimentar, de comércio grossista e retalho alimentar; promove o consumo sustentável de alimentos e a transição para regimes alimentares saudáveis; reduz as perdas e desperdícios alimentares e luta contra a fraude alimentar ao longo da cadeia de abastecimento. O plano de ação desta estratégia “do prado ao prato” passa pela revisão da diretiva 2009/128/CE, relativamente à utilização dos pesticidas, por uma rotulagem nutricional na frente de embalagem obrigatória que permitira aos consumidores fazerem escolhas alimentares saudáveis, por estabelecer perfis nutricionais para restringir a promoção de alimentos com elevado teor de sal, açúcares ou gordura e pela avaliação e revisão da legislação em vigor, em matéria de bem-estar dos animais.

Em 2021, foi aprovado em Conselhos de Ministros o decreto-lei que procede à transposição da Diretiva (EU) 2019/904, relativamente à redução do impacto de produtos de plástico de utilização única e aos produtos feitos de plástico oxo-degradável. Assim, a partir de dia 1 de novembro de 2021 é proibida a colocação no mercado, de determinados produtos de plástico de utilização única, como cotonetes. A diretiva visa a redução de 80% até 2022, do consumo de copos para bebidas e recipientes para alimentos destinados ao consumo imediato. Para assegurar estes objetivos estão previstas medidas como a disponibilização de recipientes reutilizáveis para consumo de alimentos e bebidas mediante a cobrança de um depósito, a incorporação de plástico reciclável nas garrafas para bebidas e, recolha seletiva de garrafas com capacidade inferior a 3 litros.

4.1.2 ENVOLVENTE MICRO

4.1.2.1 CARATERIZAÇÃO DO SETOR

O setor do retalho alimentar é o último ponto da cadeia de distribuição de alimentos. Este setor caracteriza-se por incluir várias tipologias de lojas, variando em função da dimensão, produtos, serviços e proximidade ao cliente. Assim o retalho alimentar inclui desde a loja de conveniência ao hipermercado, passado pela mercearia e pelo supermercado.

Segundo Zielke (2010), os supermercados têm tamanhos inferiores aos hipermercados e superiores às mercearias, com áreas de implementação normalmente entre os 400 e 100 metros quadrados. Os hipermercados variam entre 1000 e os 5000 metros quadrados e apresentam uma gama maior de produtos, incluem outros produtos como mobiliário, produtos eletrónicos, bricolage, cosméticos e brinquedos.

Nos supermercados e nos hipermercados existe também distinção entre os produtos vendidos, os mesmos podem ser de marcas brancas, que são normalmente detidas, controladas e vendidas pelos próprios retalhistas, e apresentam preços mais baixos que as marcas de produtores. Essas são controladas, produzidas e vendidas em vários retalhistas pelo produtor.

4.1.2.2 CARATERIZAÇÃO DO MERCADO

De acordo com a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED), no ano de 2020, as vendas no retalho alimentar aumentaram 8,1%. Neste ano a quota de mercado da marca própria no retalho alimentar foi de 35,1%, um aumento de 1,4 pontos percentuais face ao registado no ano anterior.

De acordo com a APED, a categoria de produto que registou maior crescimento foi a área dos congelados, que aumentou cerca de 18% das vendas, em consequência da pandemia. Para além desta área, é relevante também o crescimento da área do bazar ligeiro, cerca de 17%, como consequência do retalho de moda estar encerrado, e também da área de mercearia com um aumento de 12% e perecíveis de cerca de 11,5%.

De acordo com estudo do INE, no 3º trimestre de 2021, as vendas no comércio a retalho apenas cresceram 2,7%, comparando com 16,4% no ano anterior, ano pandémico. Igualmente muito influenciado pelo retalho alimentar, que registou um abrandamento de 24,3 pontos percentuais em relação ao ano anterior.

O mercado alimentar em Portugal divide-se em dois polos distintos, o das grandes empresas com grande dimensão, nacionais e internacionais e depois, os pequenos retalhistas com as mercearias e supermercados pequenos. Nesta análise apenas será relevante caracterizar o pólo das empresas de grande dimensão. A sua dimensão e a sua representação no mercado alimentar, são apresentadas na tabela 4.1.

Empresa	Quota de mercado	Número de lojas	Origem
CONTINENTE	21,9%	564	Portugal
PINGO DOCE	20,8%	400	Portugal
LIDL	8,8%	250	Alemanha
INTERMARCHÉ	8,6%	250	França
AUCHAN	9,5%	50	França
DIA / MINIPREÇO	4,1%	540	Espanha

Tabela 4.1: Principais empresas do setor do retalho alimentar (2017).

Fontes: Relatório Sonae MC, junho 2018.

Segundo estudo da Kantar Worlpanel, os tempos de pandemia trouxeram oscilações nas quotas de mercado do retalho alimentar, foram o Lidl e o Intermarché que ganharam mais quota de mercado, no período entre janeiro e agosto de 2020, aumentando cerca de 0,6% e 1% respetivamente. Assim, o Lidl alcançou 11,3% da quota de mercado e o Intermarché, cerca de 8,8%, com este aumento as maiores insígnias do mercado português perderam cerca de 0,9% e 1,4%, o Continente e o Pingo Doce respetivamente. Apesar da queda no primeiro semestre de 2020, estas insígnias mantêm quotas de mercado superiores a 20%, 26,8% para o continente e 22,9% para o Pingo Doce. Quanto ao grupo Auchan foi o que diminuiu mais a quota de mercado de 2017 a 2019, atingindo apenas os 5,6%, sendo que no período pandémico a sua quota de mercado manteve-se estável. Pelo contrário, o grupo DIA em 2020 perde cerca de 0,3% da quota de mercado em relação a 2019, ficando com uma participação de 3,9%.

Os volumes de negócios, apresentados pelos *players* do retalho alimentar em Portugal nas suas demonstrações anuais de atividades de 2020, estão de acordo com as suas quotas de mercado. Assim, o grupo Continente apresenta um volume de negócio na ordem dos 5 mil milhões de euros, o Pingo Doce apresenta na ordem dos 3,9 mil milhões de euros, o Intermarché na ordem dos 2,2 mil milhões de euros, o Auchan cerca de 900 milhões e o grupo Dia apresenta cerca de 300 milhões, o Lidl apenas apresenta os resultados do grupo ao nível europeu, no entanto tendo em conta as quotas de mercado poderemos estimar, que apresenta volume de negócio na ordem dos 2,7 mil milhões de euros em Portugal.

Quanto ao número de lojas, houve um crescimento generalizado em todos os retalhistas, o caso mais relevante é o grupo Auchan, que de acordo com o site do grupo, o número de lojas quase que duplicou, passando de 50 para 96 lojas, facto que não se refletiu no aumento da quota de mercado.

4.1.2.3 CONCORRÊNCIA

Como descrito acima, no retalho alimentar existem inúmeros concorrentes que tem maior ou menor impacto tendo em conta a quota de mercado que atingem. Neste capítulo serão analisadas as insígnias Continente, Pingo Doce, Intermarché e Auchan, por terem uma maior quota de mercado e que apresentam serviço de vendas online.

CONTINENTE

A marca Continente, pertence ao grupo Sonae e integra a empresa Sonae MC, a sua origem remonta a 1985, quando o grupo abriu o primeiro hipermercado em Matosinhos, e durante os primeiros anos se estendeu aos grandes centros urbanos, com a abertura de outros hipermercados. Ao longo dos anos 90, surgiram o Modelo e Modelo *Bonjour*, integrados também no grupo Sonae, que pretendiam

preencher lacunas de mercado existentes nos núcleos populacionais de média dimensão e também no comércio de proximidade. Com o Modelo e Modelo *Bonjour*, a empresa Sonae MC foi conquistando território, instalando-se ao longo de todo o país e em consequência ganhando notoriedade e quota de mercado. Já no século XXI, em 2001, o grupo Sonae MC dá início às operações de e-commerce, lançando a plataforma Continente online, em 2007 adquire 12 lojas Carrefour, aumentando a sua área de influência e em 2011, o grupo Sonae unifica o *naming* Continente de toda a oferta de retalho alimentar, incorporando o Modelo e Modelo *Bonjour* na marca Continente, passando a serem designados por Continente Modelo e Continente Bom Dia, respetivamente. Esta estratégia do grupo simplifica a comunicação com o cliente e reforça a posição da marca no mercado nacional.

Atualmente, de acordo com os dados do seu próprio *site*, o Continente detém 303 lojas em território nacional sob as insígnias de Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia. De acordo com o site da ecommerceDB, no contexto do retalho alimentar o Continente é o website mais visitado, com um crescimento de 39,9% entre 2019 e 2020, com vendas líquidas geradas no ano de 2020 de 112,1 m euros.

PINGO DOCE

O Pingo Doce surgiu no início dos anos 80, com a abertura dos primeiros supermercados em Portugal, sendo propriedade do grupo Jerónimo Martins. O seu processo de expansão decorreu ao longo dos anos 80, atingindo a loja número 100 no ano de 1987. No início dos anos 90, o Pingo Doce lançou a sua gama de produtos de marca própria e em 1998, lançou o primeiro supermercado online em Portugal, inicialmente como “Pingo Doce compra direta” e em 2000, como “Pingo Doce online” no entanto não obteve sucesso e o projeto foi encerrado pela marca. Tal como o Continente, o grupo Pingo Doce reforçou a sua posição no mercado, em 2008, ao adquirir os supermercados da Plus, retirando este concorrente direto do mercado português e também quando decidiu transformar todos os Feira Nova anteriormente adquiridos em Pingo Doce, extinguindo a marca e solidificando a sua notoriedade e reconhecimento no mercado.

Só em 2018, o Pingo Doce retomou as vendas online, mas não com uma plataforma desenhada e operada pelo Pingo Doce, a sua loja online encontra-se integrada na plataforma Mercadão, plataforma que visa replicar um centro comercial, mas em forma digital, logo contem outras marcas. Atualmente, o Pingo Doce conta com 441 lojas em Portugal, continuando a operar no mercado online através da plataforma externa. É o segundo player mais relevante do mercado português, sendo que o grupo Jerónimo Martins é o retalhista português com maior relevância no mercado estrangeiro.

AUCHAN

A Auchan empresa francesa de retalho alimentar, entra no mercado português em 1996 através da compra da Pão de Açúcar Portugal, que incluía os supermercados Pão de Açúcar e a rede de hipermercados Jumbo. Ao comprar a Pão de Açúcar Portugal ao grupo brasileiro, a Auchan carrega a responsabilidade de grandes marcos da história do retalho alimentar português, a abertura do primeiro supermercado em 1970, a introdução da primeira marca branca no mercado, em 1984 e, em 1988 a abertura do primeiro hipermercado em Portugal, totalmente informatizado e com leitura ótica e códigos de barras nos produtos. O grupo Auchan manteve vários anos no mercado, as insígnias adquiridas com os seus nomes Jumbo e Pão de Açúcar, foi apenas em 2019, que aboliu as distinções de *namings* de supermercado para hipermercado, passando a chamar a todos Auchan, à exceção da sua cadeia de estabelecimentos de proximidade, que manteve como My Auchan. O Grupo conta com uma plataforma online desde 2007, denominada Jumbo online numa fase inicial e hoje como Auchan online, mantendo a mesma estratégia da empresa que no campo offline.

Hoje em dia, a Auchan possui 65 lojas em Portugal, cerca de 46% delas são de proximidade, a outra metade, 31 são hipermercados e as restantes são supermercados. Quanto ao e-commerce a auchan.pt cresceu cerca de 109%, 2020 versus 2019, sendo as suas vendas líquidas de 20 Milhões de euros em 2020, de acordo com os dados da [ecommerceDB](https://ecommerceDB.com).

INTERMARCHÉ

A insígnia Intermarché pertence ao grupo Mosqueteiros, um dos maiores grupos de distribuição mundial multi-insígnia que opera em 5 países europeus. Este grupo atua com um posicionamento muito particular, pois a gestão global é partilhada por um conjunto de proprietários de cada uma das lojas em cada país. Em 1991, é inaugurado o primeiro ponto de venda no Cacém e a primeira base de distribuição em Cantanhede, o grupo foi se espalhando pelo país com as insígnias intermarché e ecomarché, chegando em 1998, ao ponto de venda número 100, em Torres Novas. Em 2010, o grupo apresenta uma nova identidade visual, estratégia que se expande nas insígnias do grupo, passando a denominar todos os supermercados do grupo em Portugal com Intermarché, o que provocou um maior reconhecimento do grupo por parte dos consumidores. Em 2014, o Intermarché Portugal inspirado na experiência francesa de e-commerce, lança um site de compras online, lojaonline.intermarche.pt, *site* onde o consumidor seleciona a loja e pode escolher online, o que escolheria offline na mesma, podendo receber as suas compras em casa ou levantar na loja.

Em Portugal, a insígnia Intermarché contém atualmente mais de 240 pontos de venda, espalhados por 180 concelhos e 18 distritos. De acordo com a Kantar Worlpanel, foi a par com Lidl a insígnia que cresceu mais em Portugal no ano 2020, consequência da acessibilidade das lojas na pandemia e também da possibilidade de compra online.

4.1.2.4 CLIENTES / CONSUMIDORES

Cada consumidor age de maneira distinta e possui diferentes necessidades, para além de que o comportamento dos consumidores varia também ao longo do processo de compra, pois o comportamento do consumidor pode ser influenciado pela sua posição social, estilo de vida, as suas preferências de consumo mesmo antes de existir a necessidade de um produto (Tobler, 2011).

Atualmente os hábitos de compra dos consumidores estão a alterar-se, em Portugal a par com o resto do mundo. A compra online aumentou exponencialmente no último ano, em consequência da pandemia, mas também pelo facto dos consumidores estarem cada vez mais dispostos, a comprar um maior número de categorias online. Tanto o retalho online como o offline, têm vantagens e desvantagens. No comércio offline a análise do consumidor, a identificação do mesmo e o seu alcance é mais fácil, a experiência que o retalhista proporciona em loja ao consumidor e o contacto direto são vantagens competitivas. Em oposição, no comércio online, deter uma área ilimitada de venda e proporcionar ao consumidor uma área de troca ilimitadas, assim como os custos reduzidos na procura de artigos, a facilidade em aceder a preços e informações sobre os produtos e, uma maior facilidade na comparação dos artigos, são igualmente vantagens competitivas.

O consumidor pode utilizar um canal ou outro, ou os dois, depende sempre do seu comportamento e preferência. Assim, o consumidor pode preferir utilizar a loja online para comprar devido ao preço, mas antes visitar a loja para experimentar o produto ou vice-versa, o consumidor pode escolher online e comprar offline. Devido a estas tendências, hoje os retalhistas contêm uma oferta de omnicanal, em que o consumidor se pode relacionar com o retalhista por vários meios, mas a mensagem passada pelo retalhista mantém-se.

O estudo da Mckinsey sobre o impacto do covid-19 no retalho alimentar, baseado em entrevistas a 50 CEO e a 10000 consumidores a nível europeu, reflete sobre algumas alterações na decisão de compra dos consumidores. O estudo revela que os consumidores aumentaram as suas compras online em cerca de 55%, que os consumidores apostam cada vez mais num conceito de “lifestyle”, e que desenvolveram uma maior consciência sobre as questões de saúde e do ambiente, logo a sustentabilidade continuará a ser critério de escolha de produto. Tendo em conta este estudo, após pandemia, os consumidores procuram o melhor custo-benefício nos produtos escolhidos, produtos alimentares saudáveis e sustentáveis e espaços com uma larga gama de produtos.

4.2 ANÁLISE INTERNA – RETALHO ALIMENTAR PORTUGAL

4.2.1 LIDL

A Lidl implementou o seu negócio em Portugal em 1995, no meio dos tubarões dos retalhistas portugueses, com o objetivo de apresentar um novo conceito ao mercado, baseado na missão que vinha da Alemanha, de oferecer qualidade ao melhor preço, numa gama de produtos *light*, direcionada para público de classe média baixa, cujo foco não era a diversidade dos produtos nem a sua apresentação, mas sim a qualidade ao melhor preço. O seu público-alvo não procurava variedade nos produtos, mas sim a sua disponibilidade. Assim, com uma gama tão baixa de produtos, as cadeias de distribuição eram mais simples, curtas e com custos muito baixos, proporcionava preços mais baixos para o mercado, assumindo-se no mercado como uma marca *low cost*. A comunicação com o cliente era quase nula, não existia publicidade, existiam poucos colaboradores em loja, as infraestruturas eram semelhantes a armazéns, pouco atrativos, tornando a sua amplitude concorrencial muito estreita. A estratégia da empresa não passava por aumentar a sua quota de mercado, mas sim fidelizar o seu público alvo. Pode-se concluir que quando entrou no mercado, com as 13 primeiras lojas que a estratégia do Lidl era a focalização pelo custo.

Atualmente, o Lidl conta com 265 lojas, 4 centros logísticos e mais de 8.200 trabalhadores, a sua amplitude concorrencial aumentou exponencialmente e a sua estratégia de negócio evoluiu para a liderança pelos custos. A comunicação é diária, na televisão, na rádio, com folhetos porta a porta, nas redes sociais, colaboradores simpáticos e satisfeitos é um orgulho da empresa, espelhando esse orgulho, para o mercado nas redes sociais. As infraestruturas são modernas, *standards*, padronizadas de loja para loja, visando a simplificação dos processos de loja e criando valor para o cliente com uma compra fácil e rápida. A gestão da cadeia de distribuição é mais exigente, a oferta é muito maior, mas o compromisso da disponibilidade mantém-se, com procedimentos muito rigorosos e controlados sobre os fornecimentos e serviços externos. Nesta estratégia seguida hoje pelo Lidl, a liderança pelos custos assenta na procura de economias de escala, diretamente ligada com a rotatividade de produto, pois quando mais rápido o produto for vendido, menos custo tem para a empresa e maior garantia de Qualidade / Frescura, valores que o Lidl quer continuar a manter como invioláveis. Esta estratégia exige um controlo muito rigoroso dos custos diretos e indiretos, fazendo da gestão de custos um dos pilares fundamentais da estratégia operacional da empresa. No Lidl, todos os custos são monitorados, deste os custos de funcionamento das lojas, aos custos de transporte, custos da formação, de logística, logo todos os colaboradores são parte fundamental nessa gestão, aumentando a rentabilidade ao negócio.

Hoje, a empresa abraça a sustentabilidade e inovação como caminhos para futuro. A ideia de Desperdício Zero combina com as fortes medidas de eficiência operacional, tudo tem um processo padronizado, nada se perde, tudo tem valor, tudo é reciclado ou reutilizado - a oferta de produtos de marca própria certificados, em termos ambientais e sociais, garantindo a segurança alimentar para os seus consumidores; a implementação de postos de carregamento automóvel, promovendo a mobilidade elétrica e, substituição do uso de plásticos para embalagens de material reciclado. A mais recente APP LIDL PLUS, lançada em 2021, permite comunicar com maior proximidade com o cliente, dando-lhe a conhecer as promoções da semana, oferecendo-lhe cupões de desconto semanais, oportunidades de prémios inovadores, o conhecimento da lotação da sua loja referência, para que a sua compra seja cómoda e em segurança. Toda a estratégia do Lidl hoje, espelha essa mensagem de proximidade e bem-estar para com cliente, assumindo que *“Queremos ser a primeira escolha do cliente, porque para além da qualidade ao melhor preço, existe uma preocupação social e ambiental por detrás de cada escolha na sua lista de compras.”*

4.2.1.1 LIDL ENTRECAMPOS

O Lidl de Entrecampos situa-se dentro da estação ferroviária de Entrecampos, onde se insere também uma paragem da linha amarela do metropolitano de Lisboa, mesmo o coração da cidade de Lisboa. Este supermercado da cadeia Lidl foi inaugurado em fevereiro de 2019 a par com um outro na estação de ferroviária de Sete Rios, os primeiros supermercados da cadeia Lidl na Europa situados num ponto de passagem e não como habitualmente, lojas de destino.

O Lidl de Entrecampos oferece os mesmos produtos que as outras lojas Lidl, estando os mesmos dispostos de acordo com a implementação standard, garantindo, como é política da empresa, que a experiência de compra do cliente seja o mais uniforme possível de loja para a loja. No entanto devido a sua localização, esta loja Lidl tem características diferentes com o intuito de potenciar a venda e também utilizar da melhor forma o espaço útil da loja.

A loja dispõe de uma zona de produtos frescos de conveniência logo na entrada, 14 caixas automáticas e uma fila única para as caixas. Hoje já com diminutos efeitos da pandemia, a compra média de loja está entre os 5€ e 6€, muito baixo da compra média da companhia, relacionada com os mais de 4500 clientes que entram diariamente na loja. Quando a estrutura humana de loja, também se encontra adequada ao tipo de loja, com cerca de 35 colaboradores para 1220 metros quadrados, e com uma equipa de gestão robusta para garantir a gestão da linha de caixas a par da gestão operacional da mesma.

4.2.2 PROBLEMÁTICA DA EMPRESA

Como referido acima, a pandemia COVID-19 teve impacto no tráfego online e no comportamento de compra dos consumidores, facto que obrigou as empresas a atualizarem-se e a adaptarem-se as novas realidades. Um estudo da ecommerceDB sobre esse impacto revelou que 50% dos portugueses compram online e um dos seus maiores interesses de compra são bens alimentares e bebidas. Tal como analisado acima todos os retalhistas concorrentes diretos do Lidl tem ou trabalham com plataformas de e-commerce, onde os consumidores têm acesso a uma gama vasta de produtos, podendo comprar online e receber em casa, ou comprar online e levantar na loja ou num posto de recolha selecionado pelo consumidor, estas últimas opções sem aumento dos custos.

Esta influência ao nível de mercado, a par com as necessidades do consumidor de uma compra cada vez mais fácil, rápida e cómoda, com as especificidades da loja descritas anteriormente e a estratégia da empresa focada na tecnologia e na proximidade com o cliente, criam espaço para a realização deste projeto. Projeto que consiste na implementação de um serviço de compra rápida, em que o cliente através de uma plataforma faz o seu pedido, efetua o pagamento e, posteriormente recolhe na loja. Concretizando, a implementação de um serviço de click and collect no Lidl de Entrecampos, consistiria num sistema em que, através da aplicação LIDL PLUS, o cliente faria a sua lista de compras comodamente em sua casa ou no seu emprego, fazendo de imediato o pagamento por MBWAY, cartão de crédito, referência multibanco ou Paypal para finalizar o pedido e, quando as suas compras estivessem preparadas, recebia um código via telemóvel ou email, dirigia-se à loja e levantaria as suas compras previamente colocadas num cacifo.

4.2.3 SWOT

<u>FORÇAS</u> Preço; Fidelização do Cliente; Marcas próprias; Foco na estratégia operacional; Comunicação ao cliente.	<u>FRAQUEZAS</u> Inexistência de marcas; Inexistência de cartão cliente até 2021; Inexistência de venda online; Turnover de colaboradores.
<u>OPORTUNIDADES</u> Preocupação social com a sustentabilidade; Maior preferência pela proximidade e conveniência; Preferência por produtos portugueses e por produtos de pequenos produtores; Novas tecnologias direcionadas para o retalho alimentar.	<u>AMEAÇAS</u> Competitividade do retalho alimentar; Clientes pouco fidelizados às marcas de retalho; Aumento dos custos de abastecimento; Aumento generalizado nos custos do stock no retalho; Aparecimento de novos <i>players</i> no mercado.

O Lidl tem no seu ADN as suas maiores forças, começando pelo reconhecimento no mercado como uma marca de desconto, que oferece a maioria dos produtos de uso diário a *preços baixos*, a venda da maioria dos produtos essenciais de marca própria a preços mais baixos do que a concorrência, e também campanhas promocionais de produtos de outras marcas. Aleado ao reconhecimento como marca *lowcost*, garante a *fidelização do cliente* mantendo os preços dos produtos essenciais mais baixos do que o mercado, satisfazendo os seus clientes e atraindo novos, com reduzidas filas de espera, rapidez e eficiência no serviço. No seu ADN existe também a Marca Lidl, uma *marca própria* para cada categoria de produto, reconhecidas no mercado pela qualidade e preço competitivo, representando 80% da sua oferta, dando à insígnia, fidelização e notoriedade. Mantém também o *contacto constante com os consumidores*, semanalmente através de um folheto ou de um anúncio televisivo, com destaque às promoções alimentares e às campanhas exclusivas de stock limitado e diariamente através das redes sociais. E por fim, o foco na *eficiência e eficácia dos seus processos*, o Lidl monitoriza todos os processos, desde a compra, armazenamento, distribuição e venda, com vista a um controlo rigoroso dos custos e do tempo, com o intuito da melhor produtividade em cada processo.

Em concordância, identificamos como fraquezas do Lidl, mais-valias do mercado que não fazem parte do seu ADN, mas que são valorizados pelo consumidor português. Nos últimos anos o consumo de marcas tem diminuído em prol das chamadas marcas brancas, segundo a Nielson, em 20 anos, o consumo das mesmas passou de 5% para 30%, no entanto muitos dos consumidores ainda procuram

as *marcas*, principalmente em produtos de higiene pessoal e infantis, por hábito e pela perspectiva de melhor qualidade. Atualmente, o Lidl já tem uma aplicação que substitui o cartão físico de fidelização cliente, no entanto, este ainda é muito recente se compararmos com a sua concorrência, que há anos utiliza *cartão fidelização*. Por exemplo, para a insígnia Intermarché, segundo dados de 2019, o cartão fidelidade teve impacto em 60% das vendas. Por influência da pandemia as *compras online* cresceram exponencialmente em 2020 e continuam a crescer em 2021, de acordo com o INE, logo a inexistência de e-commerce reduz a quota de mercado. Ao nível do RH, o mercado da distribuição é caracterizado por ter um *índice de turnover elevado*, principalmente quando se trabalha com cargas horárias semanais reduzidas como é o caso do Lidl. O Lidl está focado na diminuição deste índice, no entanto a sua influência ainda se verifica na operação, pois aumenta os custos com pessoal, diminui a produtividade e a credibilidade, afetando o conhecimento dos colaboradores.

As oportunidades que atualmente surgem no retalho alimentar assentam em necessidades políticas e económicas que a sociedade procura. De acordo com o estudo da Nielsen de 2020 e 2021, 9 em 10 consumidores afirmou valorizar os *produtos e marcas sustentáveis*. A aposta nas lojas de *proximidade e conveniência*, é cada vez mais valorizada pela sociedade, assim como a compra do que é português. E por fim, *os sistemas de aprovisionamento, controlo de stock e gestão de mercadoria estão cada vez mais informatizados*, com vista a diminuição do erro, da quebra, do desperdício e de um melhor serviço ao cliente.

Como ameaças, começamos com a *competitividade do mercado no retalho alimentar* em Portugal, em que existem dois grandes *players*, que detém cerca de 50% da quota de mercado e um conjunto de outros *players* a tentar melhorar cada vez mais a sua quota. Atualmente *os indivíduos são muito mais voláteis na sua escolha*, estudos dizem que os indivíduos são fidelizados às marcas mas não à cadeia de supermercado que frequentam. O aumento dos combustíveis, que influenciará os *custos de logística e consequentemente os custos dos produtos*, será uma ameaça para o setor, pois ou diminuirá as margens com que trabalha ou fará aumentar os preços de vendas dos seus produtos. E por fim, o aparecimento de *novos players no mercado*, como o crescimento da cadeia Aldi e a expansão do Mercadona no território português, será algo a ter em conta, pois estratégias como a aposta no comércio de proximidade, na sua marca própria e a aposta em produtos frescos portugueses e de qualidade, são comuns a ambos.

4.2.4 FATORES CRITICOS DE SUCESSO

Como fatores críticos de sucesso no retalho alimentar identificamos a *localização*. A localização é ponto fundamental, pois o consumidor cada vez mais procura conveniência e proximidade, logo o

processo de decisão da localização de uma nova loja ou da mudança de localização de outra, é um processo longo, tendo em conta os comportamentos dos consumidores, o que obriga à recolha de informações demográficas, socioeconómicas e geográficas, logo têm um impacto muito significativo no sucesso futuro. A *acessibilidade*, relacionada com a localização, é outro ponto crítico para que o cliente frequente a loja, este fator engloba as vias rodoviárias de acesso à loja, a rede de transportes onde a loja está inserida, se tem ou não parque de estacionamento e também a faixa horária alargada pois esta dá ao cliente a perceção de maior acessibilidade.

A *disponibilidade de produto* é outro dos pontos de sucesso. Com este ponto, em que o cliente, quando tem a intenção de comprar um artigo, o tenha disponível, estão correlacionados todos os processos logísticos e operacionais, que permitem essa disponibilização, desde o processo de negociação de compra do produto com o fornecedor, passando pelo transporte deste o fornecedor até à loja, a entrega na mesma, até a reposição do produto em loja, para estar disponível para o cliente, evitando sempre as ruturas de stock. Interligado com a disponibilidade de produto, o *layout de loja* é outro dos fatores de sucesso, pois de que serve ter o produto disponível para venda, se o cliente não o encontra. É um fator crítico as lojas disporem de layouts atrativos, modernos, bem-apresentados, lógicos para o cliente e standards dentro das lojas da mesma insígnia, para que a compra do cliente seja o mais, intuitiva, rápida e funcional possível.

Relacionado com produto, consideremos a *inovação e variedade do produto* outro dos fatores críticos, o cliente procura novidade e variedade e a competitividade do setor exige uma constante atualização e inovação, para garantir uma posição sólida no mercado. Consideremos também a *qualidade dos produtos*, esta pode estar associada à sua frescura, ao embalamento ou simplesmente à sua origem e é um ponto fundamental na escolha do consumidor e também, na referência da insígnia no mercado. Estudos revelam, que a decisão de onde comprar está muitas vezes relacionada, com o gosto pessoal por um produto. Consideremos também a *relação qualidade-preço*, o preço a par da qualidade é um ponto bastante apreciado pelo consumidor português, logo um fator crítico para o sucesso. O consumidor português procura a compra de artigos em promoção, pois associa o preço mais caro a mais qualidade e assim, acaba por aproveitar a promoção para comprar o artigo que subentende de maior qualidade.

O *preço*, é um outro fator crítico de sucesso, pois é um fator fundamental para garantir a competitividade e a sustentabilidade do negócio. O retalho alimentar trabalha com margens bastante reduzidas, logo um equilíbrio entre os custos de um artigo e o seu preço são essenciais, assim como um preço competitivo para o mercado, com o intuito de garantir que é escolhida por parte do consumidor.

Por fim, a *qualidade de serviço* é outro dos fatores críticos de sucesso, pois cada vez mais o consumidor procura um serviço eficiente, de conveniência e de excelência. O cliente aprecia uma loja

em que seja fácil encontrar o que precisa, que tenha colaboradores simpáticos, prestáveis e disponíveis para ajudar, sempre que necessário e, uma gestão de linha de caixas funcional.

4.2.5 VANTAGENS COMPETITIVAS DO LIDL

De acordo com a relatório bianual do Lidl Portugal 2019/2020, o cliente é o centro do modelo de negócio e, a estratégia passa pela oferta ao cliente de produtos que se diferenciam pela qualidade, segurança, sustentabilidade e preço. Assim a base da operação diária das lojas e entrepostos são os valores da qualidade, preço, frescura, produção local, simplicidade, dinamismo, proximidade e originalidade, suportados por uma equipa de colaboradores, ponto vital para o sucesso do negócio.

Com a máxima, MAIS PARA SI, o Lidl propõe-se a fazer mais pelas pessoas e pelo mundo, com a promoção de estilos de vida sustentáveis, disponibilizando aos clientes qualidade e sustentabilidade ao melhor preço, numa oferta de mais de 3000 produtos de marca própria, desde os produtos alimentares, aos cosméticos e à roupa, entre outros.

O crescimento do negócio do Lidl está assente na criação de valor, em todas as partes integrantes do negócio, desde o colaborador, passando pelo fornecedor, pelas organizações sociais, pelos media, políticas, reguladores, pares, sociedade em que se insere até ao cliente, o Lidl cria valor ao conhecer o que é importante para as partes integrantes do negócio, as suas expectativas e como a empresa se deve posicionar de modo responsável para as atingir. A relação como a empresa interage com as partes integrantes no negócio, quais os canais que utiliza e qual a frequência da relação, são fatores que fazem a diferença e que criam sucesso.

Assim o Lidl compromete-se a ter uma relação diária com os seus colaboradores, fornecedores, clientes, media e sociedade, através de canais específicos de cada um ou comuns a vários com o objetivo de criar relações estáveis e duradouras, que tenham benefícios de parte a parte e garantam a qualidade do serviço, segurança alimentar, condições de trabalho e principalmente o crescimento sustentável do negócio. E também uma relação frequente, semanal ou mensal, com os pares no setor alimentar, políticos, reguladores e instituições sociais, de modo a estar ao serviço da sociedade, criando condições para que todos os dias tenhamos uma sociedade mais sustentável e responsável, que combate o desperdício alimentar, incentiva a alimentação saudável e promove a ecologia.

5 - ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO

Neste capítulo analisaremos os dados recolhidos, quer através do questionário, quer pelas entrevistas realizadas, para o estudo de análise de mercado. A análise dos dados foi realizada com o apoio do programa Excel, e nesta ferramenta fez-se toda a compilação dos mesmos e todo o trabalho de análise, que será apresentado com recurso a gráficos e tabelas.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS

No âmbito da análise exploratória dos dados recolhidos, utilizamos um processo preliminar de triagem dos dados obtidos, numa primeira instância, utilizando apenas no estudo 80% dos questionários recolhidos por exclusão de todos os questionários incompletos e com duplicação de respostas, de modo a garantir que os dados utilizados no estudo são reais e puros. Para os dados quantitativos recolhidos nos questionários, compilamos e exploramos os mesmos com recurso a tabelas e gráficos de análise. Toda a análise de conteúdo foi realizada manualmente no programa Excel.

A amostra inquirida caracteriza-se por ser maioritariamente feminina, cerca de 78% dos inquiridos. Ao nível de distribuição das faixas etárias, mais de 70% dos inquiridos está em idade ativa, entre os 26 e os 55 anos, a escolaridade da amostra encontra-se maioritariamente entre o ensino secundário e a licenciatura, 75% da população inquirida, algo que está diretamente correlacionado com os setores empresariais em que a amostra mais se insere, ciências sociais e educação, gestão e economia e restauração e hotelaria, cerca de 75% também.

Os gráficos 5.2 e 5.3 descrevem a distribuição da amostra por faixas etárias e por escolaridade, respetivamente, torna-se pertinente, pois estas características da amostra estão correlacionadas com comportamentos específicos, que podem influenciar os resultados do estudo de mercado. A população, em idade ativa e com um grau de escolaridade mais elevado, está mais atenta e desperta para novos sistemas e mais ligada às tecnologias e, também procura cada vez mais a facilidade dos serviços, pois a sua rotina diária é bastante preenchida.

Gráfico 5.2: Representação da amostra por faixa etária.

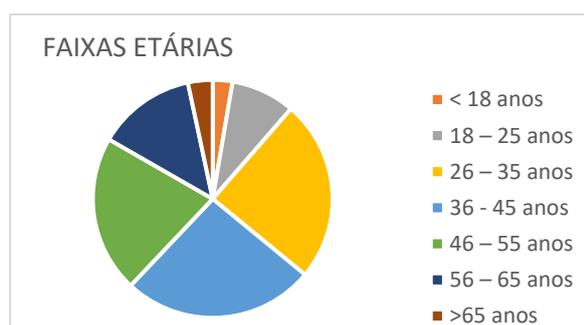
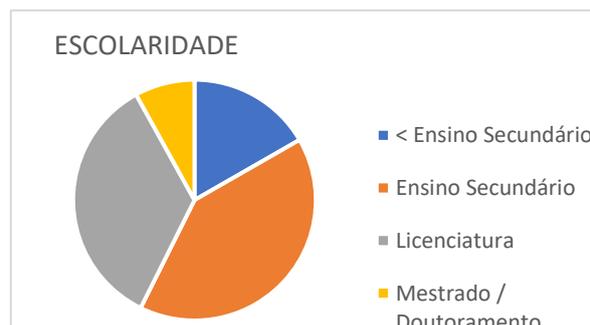


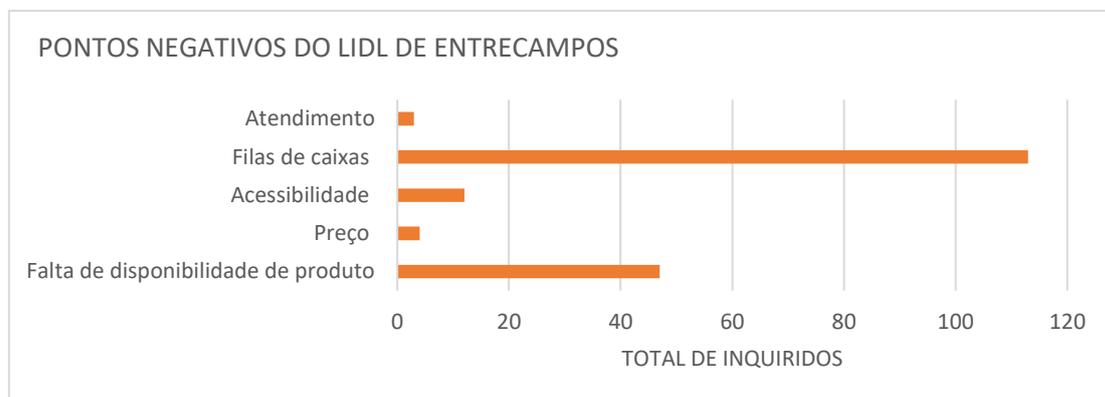
Gráfico 5.3: Representação da amostra por escolaridade.



Caracterizando a compra no Lidl de Entrecampos, de acordo com o estudo realizado podemos afirmar que a frequência de compra é bastante elevada, pois 44% dos clientes fazem compras diariamente e que 43% fazem compras 3 vezes por semana. Quanto ao tipo de produto comprado, este é bastante diversificado, existindo mesmo cerca de 30% dos inquiridos que declaram que compram todo o tipo de produto, desde congelados até padaria, no entanto existe uma maior prevalência de compra nos produtos de padaria e frescos, produtos de consumo diário, o que pode explicar a frequência da compra. O meio de pagamento mais utilizado é o multibanco, logo pode-se concluir que o método de pagamento não seria um obstáculo para a implementação na loja de projeto de *Click and Collect (C&C)*, pois o método de pagamento seria tendencialmente o mesmo.

De acordo com a representação gráfica número 5.4, abordando os aspetos que provocam a insatisfação dos clientes, no Lidl de Entrecampos destacam-se as filas de caixas e também a disponibilidade de produto. Podemos então concluir que, apesar da acessibilidade da loja não ser a melhor, pois a loja não tem, por exemplo, parque de estacionamento, este não é um obstáculo para a compra do cliente. Pelo contrário, as filas de caixa e a disponibilidade de produto são obstáculos, sendo que estes entraves poderiam ser solucionados em parte pelo serviço de *C&C*. Assim, o cliente que utilizasse este serviço não teria de enfrentar as filas de caixa e também, saberia sem precisar de se deslocar à loja se o produto estaria disponível e, se não estivesse ser-lhe-ia sugerida uma alternativa.

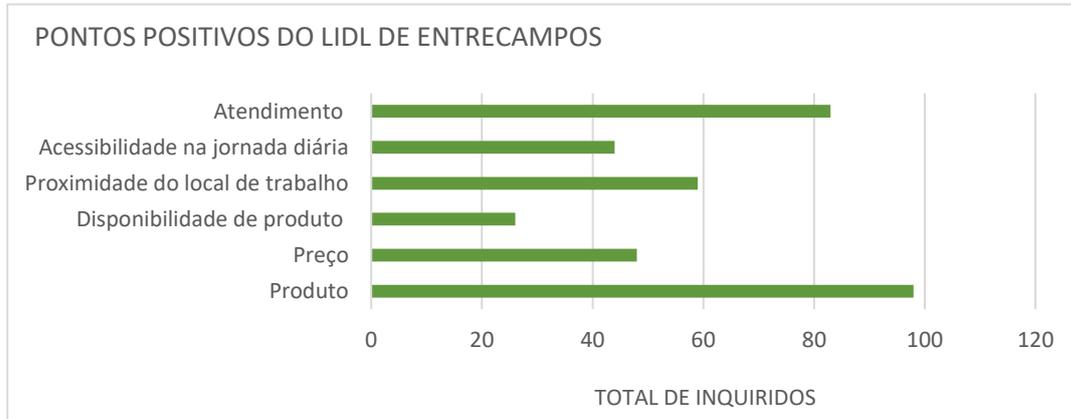
Gráfico 5.4: Representação dos aspetos negativos da loja Lidl de Entrecampos do ponto de vista do cliente.



Por outro lado, ao analisarmos os pontos mais apreciados pelo cliente do Lidl de Entrecampos, expostos no gráfico 5.5, não existe nenhum ponto que mereça um destaque especial. O produto a par do atendimento são as principais razões indicadas, para que o cliente goste de frequentar a loja, no entanto, a proximidade do local de trabalho, a acessibilidade na jornada diária e o preço também são valorizados pelos inquiridos. Logo, se equacionarmos o impacto da implementação do projeto de *C&C*,

podemos afirmar que as características que o cliente mais aprecia na loja como o produto, o preço e a proximidade do seu local de trabalho seriam mantidas e, a acessibilidade na jornada diária melhorada.

Gráfico 5.5: Representação dos aspetos positivos da loja Lidl de Entrecampos do ponto de vista do cliente.



Em suma, as necessidades do cliente espelhadas no estudo têm pleno enquadramento no primeiro dos objetivos definidos para o serviço de C&C, “garantir um processo fiável que possibilite ao cliente a melhor experiência de compra”.

De acordo com a extração dos dados do estudo, ao analisarmos a predisposição para a utilização de um serviço de C&C por parte dos clientes do Lidl de Entrecampos, podemos concluir que 54% dos inquiridos estaria disponível para utilizar o serviço, declarando ainda que mesmo não conhecendo o serviço, que maioritariamente ganhariam com o mesmo, cerca de 15 minutos no seu dia. Verifica-se assim, que se atingiria outro dos objetivos a que o novo serviço se propõe, “diminuir o tempo de espera dos clientes que efetuam compras no Lidl de Entrecampos”.

No entanto, devemos também ter em conta, de acordo com o estudo, que existem 6% dos inquiridos que declara não ter internet no telemóvel, que 15% dos inquiridos não utiliza aplicações no telemóvel e que só 60% da amostra tem como hábito comprar online, factos que certamente influenciam a utilização do novo serviço e cuja implementação pretendemos avaliar. Da análise que podemos fazer após o estudo, constatamos que, pelo menos numa fase inicial, o sistema C&C teria de ser independente da aplicação LIDL PLUS, pois 61% dos inquiridos admite não o utilizar nas suas compras, o que revela que a aplicação ainda não faz parte do dia-a-dia do cliente Lidl da loja de Entrecampos.

Com base no estudo e correlacionando com os objetivos que se pretendem alcançar com a implementação de um serviço de C&C, ao analisarmos o que o cliente percebe para a qualidade do serviço, podemos concluir que um serviço mais rápido influenciaria cerca de 70% dos clientes, a optar por realizar as suas compras no Lidl de Entrecampos, e que 35% dos clientes aumentaria o cesto de compras, o que teria um impacto positivo na quota de mercado.

Quanto ao serviço pós-venda, o cliente afirma que, o mais importante para si seria a eficácia na resolução das situações, a par da rapidez de atendimento, afirmando também 75% dos inquiridos, que um deficitário serviço influenciaria a escolha futura. Estes critérios que vão ao encontro da política de pós-venda da empresa, reforçam a necessidade de não violar um dos objetivos da implementação do serviço de C&C, garantir um serviço pós-venda ajustado à política da empresa”. Por fim, a “garantia de um processo de aprovisionamento e preparação das encomendas o mais célere e rápido possível” é outro dos objetivos a que o serviço C&C se propõe. Este objetivo também está relacionado com a vontade dos clientes afirmada no estudo, pois cerca de 90% dos inquiridos afirma ter confiança nos colaboradores do Lidl, para preparar as suas compras e apenas 20% dos mesmos admitiria uma entrega superior a 181 minutos após a encomenda realizada.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

Como se referiu anteriormente, realizou-se um estudo qualitativo para aferir a viabilidade e implementação do projeto, através de um conjunto de entrevistas a colaboradores do Lidl, com o objetivo de perceber as suas ideias sobre a operacionalidade do projeto, as suas vantagens para a empresa e para os clientes, e a sua competitividade e notoriedade no mercado. A análise destes dados qualitativos realizou-se através de uma análise de conteúdo efetuada de forma manual de todas as respostas, pergunta a pergunta, com o objetivo da identificação de ideias completas e convergentes para cada objetivo definido anteriormente, presente no anexo C.

Quanto à garantia de fiabilidade do processo, as ideias dos entrevistados convergem na possibilidade de existir um serviço, que garanta a melhor experiência de compra para o cliente, visto que cada vez mais os consumidores procuram métodos de compra mais fáceis e cómodos, para além da utilização das tecnologias ser transversal na sociedade atual. Enumerando ainda vantagens para o cliente como a poupança de tempo, tanto ao evitar as filas, como ao evitar a procura dos produtos em loja, a possibilidade de fazer mais compras com melhor conforto e sem *stress*, e ainda as vantagens para a loja relacionadas com a localização, gestão de filas e aumento das vendas. Quanto aos produtos, existe também um consenso, que numa fase inicial seriam os produtos secos, que fariam parte do sortido da loja, os mais viáveis. Quanto à melhor opção de recolha, passaria por cacifos eletrónicos, pois garantiria um custo-benefício do processo a médio e longo prazo, mesmo considerando a perda da relação física com o cliente.

Na avaliação do contributo que este novo serviço teria na diminuição do tempo de espera dos clientes, facilitando o seu dia-a-dia, a opinião dos entrevistados é unânime, sugerindo que o impacto seria muito positivo, pois o cliente evitaria as filas e pouparia tempo e esforço. Sugerindo que a loja ganharia na fidelidade do cliente, no aumento das vendas e por consequentemente na quota de

mercado a médio e longo prazo. Ligando as suas respostas ao objetivo seguinte, o aumento da quota de mercado seria, para os entrevistados, garantido a longo prazo pois aumentaria a lista de compra dos clientes e também possibilitaria os clientes *express* a compra de produtos premium, que numa compra in loco não perderiam tempo a conhecer este tipo de artigos, para além de ser um projeto inovador, em lojas com a especificidade do Lidl de Entrecampos o que lhe daria notoriedade.

A importância da garantia de um serviço pós-venda é concordante na análise de todas as entrevistas, sendo considerado um serviço trivial. Pois todo o processo é realizado pelo cliente sem colaboração de nenhum elemento do Lidl, logo no momento em que há intervenção de um colaborador Lidl, a interação deve ser o mais profissional, transmitindo confiança e segurança ao cliente para continuar a utilizar o serviço. Também ambos os intervenientes concordam que esse serviço deveria ser in loco, pois ser direto e simples, facilitaria a resolução dos problemas e aumentaria a eficácia em futuros processos anexos ao serviço.

Na reflexão sobre a garantia de um processo de aprovisionamento e preparação das encomendas célere e rápido, os inquiridos são consensuais na necessidade de um processo paralelo à operação da loja, com equipa independente com processos definidos, um sistema de stock o mais exato possível e com margem mínima de stock para que o cliente tenha possibilidade de encomendar online, garantido assim celeridade e rapidez do processo. Quanto aos obstáculos que podem surgir na implementação do projeto de *Click and Collect (C&C)* ou ao longo do percurso, as opiniões divergem entre numa fase de desenvolvimento, o custo de todo o software e hardware e a conjugação com os outros departamentos (Logística, Compras, Informática e Tecnologia, Departamento Financeiro) e ao longo do projeto já implementado, as limitações puderam ser a gestão exata do stock e a viabilidade desse novo conceito só para uma loja.

Por fim, em modo de conclusão da entrevista, uma reflexão sobre os benefícios que a implementação deste projeto de *C&C* teria para a loja de Entrecampos e o Lidl, a amostra reconhece que teria um impacto bastante positivo para ambos. Na reflexão os benefícios para a loja de Entrecampos, os inquiridos admitem que passariam por um maior nível de procura e uma aquisição de novos nichos de mercado e também por outras vantagens indiretas. Este serviço proporcionaria os seguintes benefícios indiretos, uma melhor gestão de filas, menos tempo de espera por parte dos clientes, maiores resultados na gestão operacional, que teriam consequências na satisfação do cliente in loco e na sua fidelização. Quanto à reflexão sobre o que o Lidl alcançaria com este projeto e posteriormente com a sua replicação, a amostra sugere que captaria o novo segmento do mercado que opta por *C&C*, ainda limitado, mas em expansão; sugere que alcançaria notoriedade e visibilidade, o que provocaria um aumento da quota de mercado, pois os seus produtos já são reconhecidos no mercado pela qualidade, a facilidade de aquisição aumentaria o seu consumo; e também um

consequente aumento dos recursos humanos necessários, contribuindo para uma maior empregabilidade, proporcionando indiretamente uma melhor qualidade de vida para os portugueses.

6 – PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETO

6.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO DE CLICK AND COLLECT

O projeto *Click and Collect* (C&C) da loja de Entrecampos é um projeto piloto de compra online, através da aplicação LIDL e recolha na loja passados cerca de 30 minutos a 1 hora, em que a compra terá um valor mínimo de 20€. Numa primeira fase do projeto, o cabaz disponível para compra será composto apenas por artigos de padaria e artigos secos, que façam parte do sortido da loja. Para coordenar todo o processo existirá um programa informático, que fará a ligação entre a aplicação, onde o cliente fará o pedido e a operação da loja. Este programa terá em conta o stock existente na loja, quantidade do artigo superior a 5 unidades para o pedido ser aceite, bem como o número de cacifos disponíveis para colocação dos pedidos.

O cliente apenas terá que descarregar a aplicação LIDL, escolher a loja de Entrecampos, seleccionar os artigos que precisa para a lista de compras e depois carregar no ícone do carrinho, demonstrado na figura 6.6. Para finalizar a sua compra apenas terá que registar os seus dados e fazer o pagamento, após pagamento receberá uma mensagem no seu telemóvel com o registo do pedido. Quando o pedido estiver preparado pela loja, o cliente receberá uma mensagem com um código numérico, que utilizará para abrir o cacifo e recolher o seu pedido, como representado na figura 6.6.

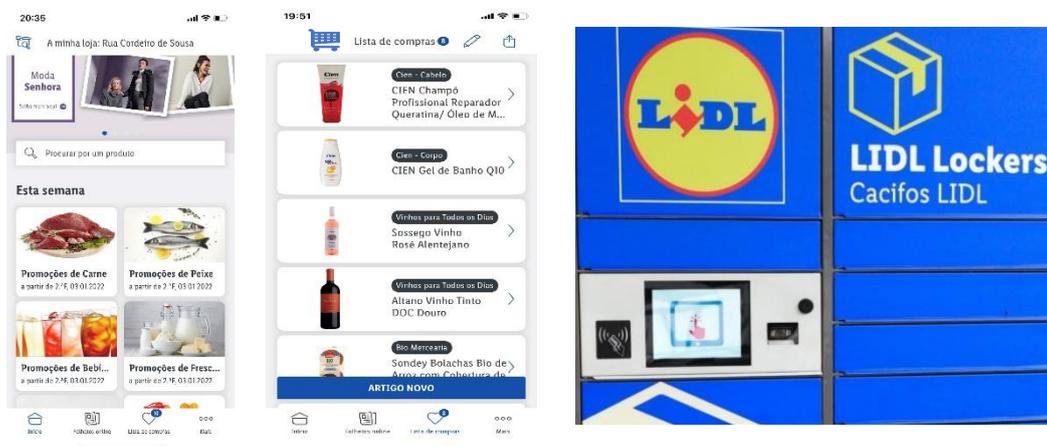


Figura 6.6: Propostas de imagem gráfica do projeto de C&C.

Após o pedido realizado e pago pelo cliente, o colaborador da equipa de C&C recebe uma notificação com os dados do pedido num smartphone, recolhe os artigos em loja e coloca-os no cacifo. Ao colocar os artigos no cacifo é gerado o código, que será enviado ao cliente por mensagem.

6.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

O cronograma representado na figura 6.7 descreve uma proposta de implementação do projeto de *Click and Collect* na loja de Entrecampos com o intervalo temporal de Fevereiro a Setembro de 2022, composto por 12 etapas dispostas ao longo do friso temporal. Essas etapas visam a apresentação do projeto, a coordenação necessária entre os outros departamentos da empresa, a formação das equipas e promoção e testagem do projeto *in loco*.

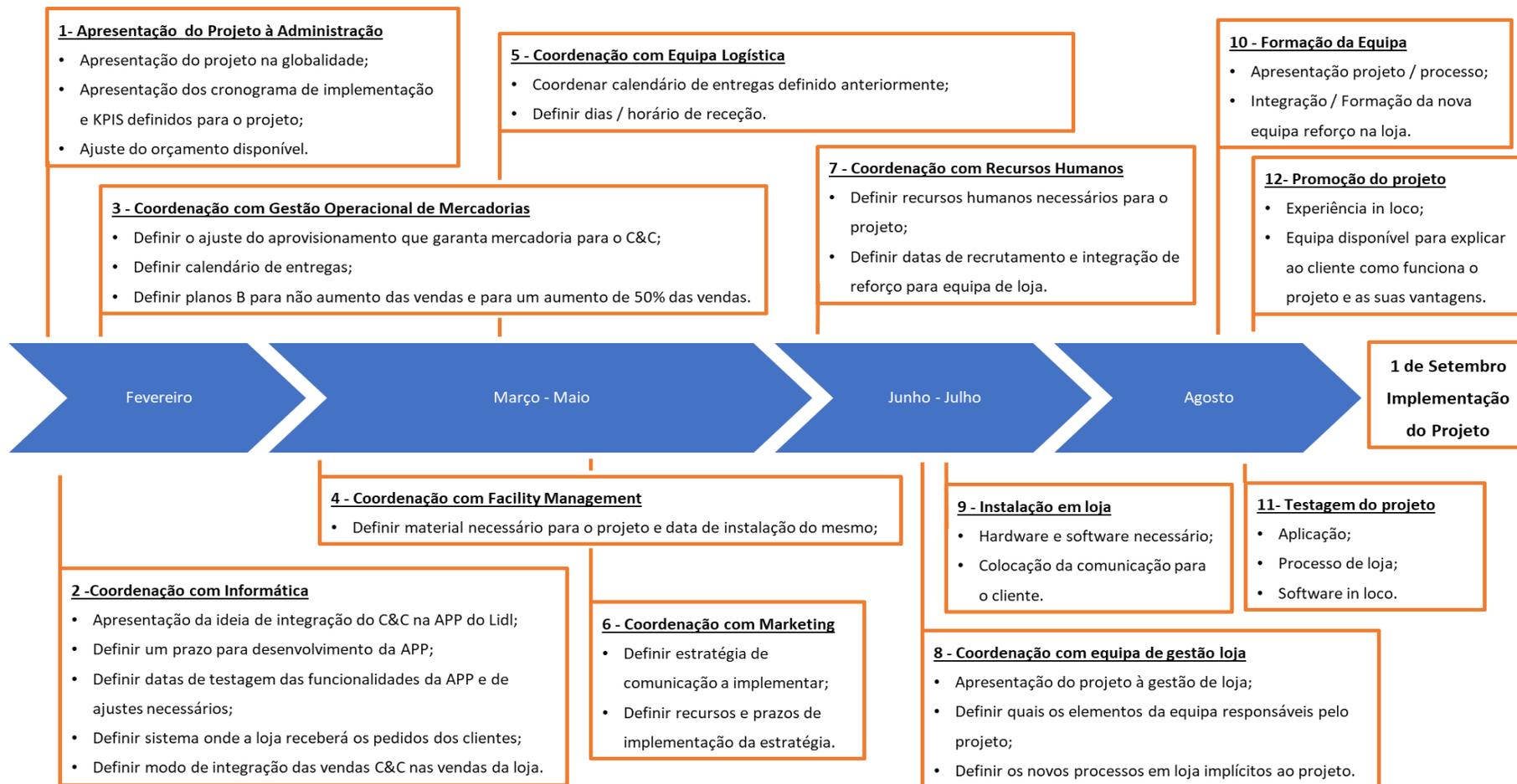


Figura 6.7: Cronograma de implementação do projeto.

6.3 INDICADORES DE CONTROLO DO PROJETO

Com vista ao controlo e gestão do projeto estabeleceram-se os seguintes indicadores de resultado, como elementos de controlo:

- Volume de Negócios: + 10% apenas com *Click and Collect*(C&C);
- Clientes: +20% apenas com o C&C;
- Talão médio: + 20% total;
- Tempo de preparação de encomenda: 30 segundos por artigo;
- Produtividade: Volume de Negócios /Tempo de preparação;
- Utilidade do serviço: Número de compras / Número de acessos à página;
- Tempo médio de página pelo cliente: Número de artigos no cesto / tempo de utilização da aplicação;
- Satisfação do cliente: Análise da satisfação através de *survey* presencial.

7 – CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Este projeto de tese, visa a análise da implementação de um serviço de *Click and Collect (C&C)* na loja do Lidl de Entrecampos, surge a partir da identificação de uma oportunidade de mercado, tendo por base as características de loja do Lidl de Entrecampos, o crescimento do comércio *online* em Portugal e as alterações de comportamento populacional que se verificam, causadas pelo período pandémico que atravessamos.

Estudos revelam, que o mercado *online* português teve um crescimento médio de 9% nos últimos anos, acreditando-se que serão atingidos cerca de 5 biliões de dólares em 2024. Acredita-se também que existe um elevado potencial para penetração no mercado em todas as categorias e que, mesmo lojas que já tem comércio *online* têm potencial de crescimento. A par desse crescimento apenas *online*, existe também um crescimento significativo de uma compra híbrida, em que a compra é realizada *online* mas a recolha é realizada *offline* na loja, acreditando-se que este serviço mantém a ligação entre o consumidor e o retalhista, tendo maiores vantagens na fidelização do cliente, pois o consumidor não perde o contato físico.

O retalho alimentar em Portugal é composto por dois grandes *players*, que detêm mais de 50% da quota de mercado e que estão representados tanto no comércio *offline*, como no *online*. Se o grupo Continente já tinha o seu sistema de compras *online* cimentado antes da pandemia, o grupo Pingo Doce, utilizou o impulso da mesma, para se colocar nesse mercado em parceria com a plataforma *online* Mercadão. Atualmente, o Lidl ocupa o terceiro lugar no retalho alimentar em Portugal, já ganhou notoriedade e reconhecimento por parte do consumidor pela qualidade dos seus produtos, logo a sua presença num mercado *online* seria uma mais-valia para chegar a outros nichos de mercado, aumentando a competitividade com a concorrência.

A loja Lidl de Entrecampos, é uma loja com uma localização privilegiada, pois encontra-se no interior da estação de Entrecampos, tem um elevado fluxo de clientes, mas com uma compra média abaixo da média da companhia, logo a sua performance está muito dependente do número de clientes que entram no espaço, em relação às restantes lojas. Assim, essa forte correlação existente na loja de Entrecampos entre a lotação da loja ao nível de espaço físico e a performance da mesma, aliada à oportunidade de negócio no comércio online, serviram de mote para este projeto de tese. Seria a primeira loja Lidl com um serviço de *C&C*, permitindo aumentar a sua capacidade de espaço de venda, a compra média da loja e a quota de mercado da mesma, assim como servir de projeto piloto para a companhia, sendo um ponto estratégico para a divulgação do serviço, aquando da replicação para outras lojas da companhia.

Neste projeto, inquiriu-se uma amostra dos clientes Lidl de Entrecampos e também uma amostra de colaboradores do Lidl sobre um futuro serviço de C&C, após a análise, conclui-se que o projeto de implementação seria viável, pois os objetivos definidos para garantir plausibilidade ao projeto foram alcançados:

O serviço C&C garante a *melhor experiência de compra para o cliente*, pois dá a possibilidade de ver e selecionar os produtos Lidl, uma das maiores causas da sua frequência no Lidl, comodamente através da aplicação Lidl, poupando tempo, tanto ao evitar as filas, como ao evitar a procura dos produtos em loja, sendo o pagamento das suas compras feito utilizando o meio de pagamento que deseja. Posteriormente em cerca de 30 minutos recolhe os seus produtos preparados por toda uma equipa formada que garante, ao longo de todo o processo, a qualidade Lidl.

O serviço C&C garante ao utilizador a *diminuição do tempo de espera para efetuar as suas compras*, considerado pela amostra como a maior desvantagem de uma compra no Lidl de Entrecampos, pois o cliente após receber a mensagem com o código para abrir o cacifo já terá a sua compra disponível para levantar.

O *aumento da quota de mercado*, é consequência do crescimento do serviço C&C, assim este projeto alcança nichos de mercados que ainda estão por explorar, e também aumenta a possibilidade de no mesmo espaço físico acolher um maior número de clientes.

O *serviço pós-venda* do C&C tem em conta a política da empresa e irá ao encontro do serviço existente no Lidl na venda *offline*. Será em loja, com a equipa deste novo serviço, com o intuito de existir uma rápida resolução dos problemas que surjam, evitando cometer os mesmos erros futuramente e, manter o atendimento ao cliente que o consumidor Lidl conhece e que reconhece.

Por fim, o *serviço C&C garante um processo de aprovisionamento e preparação de encomendas rápido e célere*, em 30 minutos, uma equipa independente e formada recebe o pedido, prepara-o garantindo a qualidade Lidl e, coloca-o num cacifo para recolha.

Este projeto de implementação de um serviço de C&C na loja do Lidl de Entrecampos vai ao encontro de todos os objetivos projetados para o mesmo, no entanto a sua implementação requer que a empresa garanta o desenvolvimento de um conjunto de iniciativas. As iniciativas a elencar são: a necessidade de existir um orçamento definido para o serviço, a necessidade de coordenação com um vasto conjunto de outros departamentos da empresa, a necessidade de um upgrade na aplicação Lidl e, a necessidade de software com a capacidade de fazer a comunicação entre a aplicação e a loja, não dispondo de informação, se o software que a empresa utiliza no momento tem essa capacidade ou não.

Em suma, para além de todas as vantagens que este projeto teria para a loja Lidl de Entrecampos e para o Lidl Portugal e, para a satisfação dos seus clientes, o desenvolvimento deste projeto só seria aplicável como projeto-piloto, abrindo as portas do Lidl para o mundo do *online*, pois todos os

investimentos realizados na *app*, em software de loja teriam custos demasiados elevados e só seriam justificados a longo prazo com a replicação deste sistema a outras lojas.

As principais limitações na elaboração deste projeto prenderam-se com o facto de o Lidl ser uma multinacional, logo é compreensivo que o acesso a dados e informações, que poderiam ser relevantes para o projeto, seja reduzido e também com a recolha de dados, alguns clientes não tinham tempo para responder ao questionário ou respondiam rapidamente e também nas entrevistas, nem sempre foi possível fazer a entrevista no momento planeado pois a operação não o permitiu.

Por fim, salientamos que a loja Lidl de Entrecampos seria das lojas Lidl com maior visibilidade para implementar um projeto piloto de *C&C* atendendo: à sua localização, encontrando-se no coração da cidade de Lisboa; pelo seu fluxo de clientes, superior ao dobro da média da companhia; pelas características logísticas, armazém com capacidade de armazenamento, cais de descarga próprio; e pela equipa experiente, capacitada para formar novos elementos e criar uma equipa responsável e competente, capaz de assumir a implementação deste projeto inovador e com grande futuro na empresa.

8- BIBLIOGRAFIA

- AUCHAN RETAIL (2021). *Quem somos*. Retirado de <https://www.auchan-retail.pt/quem-somos/>.
- ACEPI. (2020). *Economia digital em Portugal*. Retirado de <https://www.comerciodigital.pt/media/2587/acepi-apresenta%C3%A7%C3%A3o-estudo-economia-digital-2020.pdf>.
- Amorim J. (2013). *Continente Online: Starting a one to one marketing program*. [Dissertação de mestrado, Iscte, Instituto Universitário de Lisboa]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6407/1/Tese_Joana%20Amorim.pdf.
- Banco de Portugal. (2021, Dezembro). *Boletim Económico*. Retirado de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2021_p.pdf.
- Barbosa, J. (2019). *O Processo de implementação do modelo omnicanal no retalho: casos de estudo portugueses*. (Publicação No. 1820/64220), [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. <http://hdl.handle.net/1822/64220>.
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56 (1), 45.
- Brynjolfsson, E, Hu Y. & Mohammad R. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54412. https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4482615/17.3_MIT%20Brynjolfsson.pdf.
- Cai, Y. & Lo C. (2020). Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 229-107729. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107729>.
- Cao, L., & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198–216. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005>.
- Confederação do Comércio e Serviços Portugal. (2021, Março 25) *Disrupção e Incerteza: o Estado do Retalho Alimentar em 2021*. CCP. Retirado de <https://ccp.pt/2021/03/disrupcao-e-incerteza/>.
- Deloitte. (2021). *Global Powers of Retailing 2021*. Deloitte. Obtido em 4 Outubro 2021. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/consumer-business/Global-Powers-of-Retailing/GPR2021/Report_GPR2021.pdf.
- Dunne, P., Lusch, R., Carver J. (2014). *Retailing* (8ªed.). South-Western.
- EcommerceDB. (2020, Dezembro). *eCommerce in Portugal 2020*. EcommerceDB Country Reports. <https://www.statista.com/study/69523/e-commerce-in-portugal/>.
- Frazer, M. & Stiehler, B. 2014. Omnichannel retailing: the merging of the online and off-line environment. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9 (1): 655-657.
- Gielens K., Gijsbrechts E. & Geyskens I. (2020). Navigating the Last Mile: The Demand Effects of Click-and-Collect Order Fulfillment. *Journal of Marketing*, 85(04), 158-178. <https://doi.org/10.1177/0022242920960430>.
- Gilbert, D. (2003). *Retail Marketing Management* (2ª ed.). New York: Financial Times. <https://www.worldcat.org/title/retail-marketing-management/oclc/666967185>.
- Instituto Nacional de Estatística. (2021, Setembro). *PIB EM VOLUME AUMENTOU 2,7% EM 2019 E CONTRAIU 8,4% EM 2020*. INE. [Comunicação à imprensa]. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473168285&DESTAQUESmodo=2.

- Instituto Nacional de Estatística. (2020, Dezembro). *Principais indicadores económicos das empresas de Comércio mantiveram crescimento, mas em desaceleração*. INE. [Comunicação à imprensa]. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415646383&DESTAQUESmodo=2.
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Estatística do Comércio – 2020*. INE. ISSN 2182-0147. Obtido em 16 Outubro 2021.
- INTERMARCHÉ (2021). *Quem somos*. Retirado de <https://www.intermarche.pt/quem-somos/>.
- Jara M., Vyt D., Mevel O., Morvan T. & Morvan N. (2018). Measuring customers benefits of click and collect. *Journal of Services Marketing*, 32(4), 430-442. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2017-0158>.
- Kazancoglu I. & Aydin H. (2018). An investigation of consumers' purchase intentions towards omni-channel shopping: A qualitative exploratory study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46, 10.
- Kumar, V., & Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 44–62. <https://doi.org/10.1002/dir.20034>.
- Kumar, A., Bezawada, R., & Trivedi, M. (2018). The effects of multichannel shopping on customer spending, customer visit frequency, and customer profitability. *Journal of the Association of Consumer Research*, 3(3), 294–311. <https://doi.org/10.1086/698876>.
- Lapa, T. (06, 2021). *O omnicanal - Um estudo de caso de plataformas de comércio eletrónico dos retalhistas alimentares em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e administração do Porto, Politécnico do Porto]. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/18506/1/Tiago_Lapa_MNE_2021.pdf.
- Lesscher, L., Lobschat, L., Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2020), Should all customers be multichannel? *MSI Working Paper, Boston*.
- LIDL (2021). *Sobre Nós*. Retirado de <https://institucional.lidl.pt/sobre-nos>.
- LIDL (2021). *Relatório de Sustentabilidade 2019/2020*. Retirado de <https://institucional.lidl.pt/sustentabilidade/relatorios-de-sustentabilidade>.
- Liu, H., Lobschat, L., Verhoef, P. C., & Zhao, H. (2019). App adoption: The effect on purchasing of customers who have used a mobile website previously. *Journal of Interactive Marketing*, 47, 16–34. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.12.001>.
- Nogueira, A. S. (2020). *POSICIONAMENTO DE UMA ENTRANTE NO MERCADO DO RETALHO ALIMENTAR PORTUGUÊS*. [Dissertação de mestrado, Faculdade Economia do Porto]. https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=268329.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>.
- Picot-Coupey K., Huré E. & Piveteau L. (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*, 44, 3. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2015-0056>.
- PINGO DOCE (2021). *Sobre nós*. Retirado de <https://www.pingodoce.pt/sobre-nos/>.
- Pratas, J. M., & Brito, P. Q. (2019). *Distribuição: Gestão de pontos de venda e de retalho*. Lisboa: Actual.

- Reinartz W., Wiegand N. & Imschloss M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36, 3. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>.
- Rodrigues, C. (2021). Regresso à normalidade. *Kantar Wordlpanel*. https://www.kantarworldpanel.com/dwl.php?sn=_press_release_docs&id=943.
- Shen X., Li Y., 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, 6-71. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.006>.
- SONAE MC (2018, Outubro). *Apresentação de Roadshow*. Retirado de <https://web3.cvm.pt/sdi/emitentes/docs/FR69840.pdf>.
- SONAE MC (2021). *Sobre Nós*. Retirado de <https://sonaemc.com/sobre-nos/>.
- Staflund, L., & Kersmark, M. (2015). *Omnichannel retailing: blurring the lines between online and offline* (Publication No.27392). [Dissertação de mestrado, Business Administration, JIBS].
- Supply Chain Magazine (2020, 31 Agosto). CONSUMIDORES PROCURAM CADA VEZ MAIS PRODUTOS SUSTENTÁVEIS. *Supplychain Magazine*. <https://www.supplychainmagazine.pt/2020/08/31/consumidores-procuram-cada-vez-mais-produtos-sustentaveis/>.
- Van Baal, S., & Dach, C. (2005). Free riding and customer retention across retailers' channels. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 75–85. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.03.003>.
- Verhoef, P. C., & Langerak, F. (2001). Possible determinants of consumers' adoption of electronic grocery shopping in the Netherlands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(5), 275–285. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(00\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00033-3).
- Verhoef, P. C. (2021). Omni-channel retailing: some reflections. *Journal of Strategic Marketing*, 29:7, 608-616. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1892163>.
- Vyt D., Jara M. & Cliquet G. (2017). Grocery pickup creation of value: Customers' benefits vs. spatial dimension. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 145-153. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.004>.
- Wright F. (2019, 2 Outubro). Rise and Evolution of Click & Collect. *Edge by Ascential*. <https://www.ascentialedge.com/insights/blog/omnichannel/rise-and-evolution-click-collect>.
- Wright F. (2020, 8 Abril). What's Next for Click and Collect?. *Edge by Ascential*. <https://www.ascentialedge.com/insights/ecommerce-blog/ecommerce-trend-watch/whats-next-click-and-collect>.

ANEXOS

ANEXOS A – QUESTIONÁRIO

Este questionário foi elaborado por Helena Batista no âmbito da tese de mestrado de Gestão Aplicada do ISCTE. O mesmo é totalmente confidencial e tem como objetivo fazer um estudo de mercado para a criação de novo sistema de compra na loja do Lidl de Entrecampos. Peço a sua colaboração para o seu preenchimento.

I - Informação Pessoal

1.1 Género:

Feminino

Masculino

1.2 Idade:

< 18 anos

18 – 25 anos

26 – 35 anos

36 - 45 anos

46 – 55 anos

56 – 65 anos

>65 anos

1.3 Habilitações:

< Ensino Secundário

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado / Doutoramento

1.4 Profissão:

Estudante

Ciências sociais / Ciências da Educação

Gestão e economias

Restauração e Hotelaria

Transportes e logística

Área da Saúde

Desempregado

II – Característica da compra no LIDL de Entrecampos

2.1 Com que frequência vem ao Lidl:

Uma vez por mês

Uma vez por semana

Três vezes por semana

Diariamente

2.2 Que tipos de artigos compra:

Mercearia

Padaria

Frescos

Frutas, Legumes e Carnes

Congelados

2.3 Qual o meio de pagamento que utiliza:

Dinheiro

Cartão Multibanco

Cartão Refeição

MBWay

2.4 O que menos gosta no Lidl Entrecampos:

Falta de disponibilidade de produto

Preço

Acessibilidade

Filas de caixas

Atendimento

2.5 O que mais gosta no Lidl Entrecampos:

Produto

Preço

Disponibilidade de produto

Proximidade do local de trabalho

Acessibilidade na jornada diária

Atendimento

III – Utilização do Serviço

3.1 Tem internet no seu telemóvel:

SIM

NÃO

3.2 Utiliza aplicações no seu telemóvel:

SIM

NÃO

3.3 Costuma comprar online:

SIM

NÃO

3.4 Utiliza a aplicação Lidl PLUS:

SIM

NÃO

3.5 Se tivesse a possibilidade de fazer a sua lista de compras pela internet e levantasse apenas na loja, utilizaria o serviço:

SIM

NÃO

3.6 Quanto tempo poupava, se apenas tivesse que levantar as suas compras e não entrasse na loja:

Nenhum tempo

15 minutos

30 minutos

1 hora

IV– Qualidade do Serviço

4.1 Um serviço mais rápido de compra, influenciaria a sua escolha na hora de optar onde iria realizar as suas compras:

SIM

NÃO

4.2 Um serviço mais rápido de compra, aumentaria o seu cesto de compras:

SIM

NÃO

4.3 No serviço pós-venda, o que seria mais importante para si:

24 horas de disponibilidade

Rapidez no atendimento

Eficácia na resolução das situações

Possibilidade de troca ou devolução em todos os produtos

4.4 Um mau serviço pós-venda, faria com que optasse por não fazer mais compras no Lidl de Entrecampos:

SIM

NÃO

4.5 Teria confiança nos colaboradores do Lidl para lhe preparar as suas compras:

SIM

NÃO

4.6 Quanto tempo para si seria aceitável entre elaborar a sua compra e levá-la na loja:

30 minutos e 60 minutos

61 minutos a 180 minutos

181 minutos a 300 minutos

<p>OBJETIVO 1</p> <p>Garantir um processo fiável que possibilite ao cliente sempre a melhor experiência de compra, desde que começa a compra na aplicação, passando pela recolha, até ao momento final do consumo do mesmo</p>	<p>P2.1 Com que frequência vem ao Lidl?</p> <p>P2.2 Que tipos de artigos compra?</p> <p>P2.3 Qual o meio de pagamento que utiliza?</p> <p>P2.4 O que menos gosta no Lidl Entrecampos?</p> <p>P2.5 O que mais gosta no Lidl Entrecampos?</p>
<p>OBJETIVO 2</p> <p>Diminuir o tempo de espera dos clientes para efetuar a sua compra no Lidl de Entrecampos</p>	<p>P3.1 Têm internet no seu telemóvel?</p> <p>P3.2 Utiliza aplicações no seu telemóvel?</p> <p>P3.3 Costuma comprar online?</p> <p>P3.4 Utiliza a aplicação Lidl PLUS?</p> <p>P3.5 Se tivesse a possibilidade de fazer a sua lista de compras pela internet e levantasse apenas na loja, utilizaria?</p> <p>P3.6 Quanto tempo ganharia o seu dia, se apenas tivesse que levantar as suas compras e não entrasse na loja?</p>
<p>OBJETIVO 3</p> <p>Aumentar a quota de mercado da loja Lidl Entrecampos</p>	<p>P4.1 Um serviço mais rápido de compra, influenciaria a sua escolha na hora de optar onde iria realizar as suas compras?</p> <p>P4.2 Um serviço mais rápido de compra, aumentaria o seu cesto de compras?</p>
<p>OBJETIVO 4</p> <p>Garantir um serviço pós-venda, tendo em conta a política da empresa</p>	<p>P4.3 No serviço pós-venda, o que seria mais importante para si?</p> <p>P4.4 Um mau serviço pós-venda, faria com que optasse por não fazer mais compras no Lidl de Entrecampos?</p>
<p>OBJETIVO 5</p> <p>Garantir um processo de aprovisionamento e preparação das encomendas o mais célere e rápido possível</p>	<p>P4.5 Teria confiança nos colaboradores do Lidl para lhe preparar as suas compras?</p> <p>P4.6 Quanto tempo para si seria pertinente entre elaborar a sua compra e levantá-la na loja?</p>

ANEXOS B – GUIÃO DE ENTREVISTA

Este guião foi elaborado por Helena Batista no âmbito da tese de mestrado de Gestão Aplicada do ISCTE. A entrevista será gravada, de caráter totalmente confidencial e tem como objetivo fazer um estudo de mercado para a criação de novo sistema de compra na loja do Lidl de Entrecampos. Peço a sua colaboração para as seguintes questões.

OBJETIVO 1 Garantir um processo fiável que possibilite ao cliente sempre a melhor experiência de compra, desde que começa a compra na aplicação, passando pela recolha, até ao momento final do consumo do mesmo	Q1 - Qual a viabilidade de um serviço C&C na loja de entrecampos? Q2 - Quais os produtos que deveríamos incluir no processo para manter a qualidade do serviço? Q3 – Como a melhor opção de recolha, cacifos com código ou entrega num balcão de receção?
OBJETIVO 2 Diminuir o tempo de espera dos clientes para efetuar a sua compra no Lidl de Entrecampos	Q4 – Que impacto tinha um serviço C&C na jornada diária dos nossos clientes? Q5 – Em termos de satisfação do cliente o que ganharíamos?
OBJETIVO 3 Aumentar a quota de mercado da loja Lidl Entrecampos	Q6 – O C&C teria impacto na quota de mercado do Lidl de Entrecampos? Q7 – Qual o impacto que um serviço C&C teria na fidelização do cliente?
OBJETIVO 4 Garantir um serviço pós-venda, tendo em conta a política da empresa	Q8 – Qual a importância de existir um serviço pós-venda C&C? Q9 – O serviço pós-venda devia ser gerido centralmente ou in loco? E, porquê ?
OBJETIVO 5 Garantir um processo de aprovisionamento e preparação das encomendas o mais célere e rápido possível	Q10 - Quais os processos que tem que ser alterados para a implementação do processo? Q11 - Qual as suas maiores limitações na elaboração do processo?

Q12 – O que facilitaria a jornada diária no Lidl de Entrecampos com um serviço de C&C?

Q13 - Para o LIDL do ponto de vista de visibilidade no mercado, qual era o impacto de um serviço de C&C teria?

ANEXOS C – DADOS DAS ENTREVISTAS

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Q1 - Qual a viabilidade de um serviço Click and Collect (C&C) na loja de entrecampos ?	A possibilidade da introdução de serviço C&C é na minha opinião moderada. Ela dá resposta às necessidades da sociedade atual mais concretamente o tempo, onde as pessoas procuram cada vez mais serviços que reduzam o tempo gasto. Mas muito dependente do tipo de artigo, pois paralelamente aos novos serviços como exemplo do C&C surgiram outros, como as lojas online, mas neste caso com entrega gratuita, o que torna a balança de decisão do consumidor mais para a entrega em casa nos casos em que não existe diferença de custo. Acrescentando o facto de a loja não dispor de parque estacionamento .	Possível	Na minha opinião e bastante viável, pois como as pessoas cada vez mais estão ligadas aos telemóveis e a tecnologia cada vez tem mais facilidade em fazer compras online e como Entrecampos e uma zona de grande influência de pessoas devido ao metro e ao comboio acho que seria uma boa solução para as pessoas pouparem tempo	Cada vez mais o cliente está em busca das melhores comodidades que sejam práticas, eficazes e que agreguem valor. Por isso, para mim, temos aqui uma ideia que só tem vantagens para o consumidor pelo facto de poupar-lhe tempo, um recurso precioso, evita longas filas de espera, andar a procura dos produtos de que necessita e diminui o stress após um dia de trabalho ainda ter de ir as compras.	Bastante viável devido ao tipo de clientes que utilizam a loja, apesar de a maior parte serem clientes de passagem por estar situada na estação, acaba por trazer um fluxo maior em loja e filas intermináveis acabando por perder clientes que querem chegar, fazer as compras “mensais” e ir embora num curto espaço de tempo. Também devido ao facto de termos promoções semanais de Stock Limitado.	Tendo em conta a compra média baixa, em torno de 5 euros, e o grande fluxo de clientes. Um serviço de click and collect teria um grande potencial de adesão na loja LIDL de Entrecampos. Outro ponto a favor da medida é o facto dos clientes no caminho do trabalho/escola para casa passarem na loja para fazer compras rápidas para levarem para casa enquanto espera pelo comboio/metro e muitas vezes desistem da compra porque o comboio chega em alguns minutos.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Q2 - Quais os produtos que deveríamos incluir no processo para manter a qualidade do serviço?	Os produtos com maior potencial de impacto são os que hoje em dia a Lidl não disponibiliza de forma continua, mais propriamente os artigos não alimentares. Pela limitação acima do parque de estacionamento descartava desde já produtos alimentares de consumo imediato	Todos menos frescos e congelados (Exceto se houvesse uma aplicação por exemplo com desbloquear encomenda em 10 minutos (ai podia ser tudo))	Produtos embalados e que não tivessem de manter a cadeia de frescos, como frescos e congelados	O ideal seria abranger a todos os produtos da loja, só assim seria possível agradar o cliente na totalidade porque não faria muito sentido ser de outra forma se o cliente tiver depois de recorrer ao modelo tradicional de compras na mesma! Na impossibilidade de abranger a todos os produtos devido a sua conservação que incluía todos exceto os frescos e congelados.	Em geral todos os produtos, principalmente os de campanha promocional, mas para isso teria que haver uma gestão de stock diferente e pormenorizada. Tendo especial atenção a produtos frescos e congelados devido á sua cadeia de frio, podendo inicialmente não incluir esses mesmos artigos no início do projeto e depois sim, abrangendo-os.	Qualidade do produto seria um grande desafio da medida, visto que muitos dos artigos procurados pelos clientes são artigos frescos. Para o tipo de serviço o mais prático seria utilizar somente produtos não perecíveis.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Q3 – Como a melhor opção de recolha, cacifos com código ou entrega num balcão de receção?	dado o conhecimento interno da empresa a única viável será por via de cacifos eletrónicos, reduzindo os custos a médio e longo prazo	cacifo	Na minha opinião como e um local de grande acesso deveria de ser em cacifos com código	Cada uma das opções tem as suas vantagens e desvantagens. Qual seria o tempo máximo para levantar as compras? O que acontece se o cliente não as levantar a tempo?	Entrega num balcão de receção para o contacto com o cliente ser direto e para que não se perca a sua fidelização sendo que o serviço C&C acaba por impedir o relacionamento direto com o cliente e para que possamos ter um controlo sobre as encomendas para que não haja enganos. A pessoa teria que mostrar um comprovativo da encomenda ou algo que identificasse para o seu levantamento e o colaborador entregava o seu carrinho, cesto, saco, etc.	Cacifos seria a melhor opção em termos de praticidade e implementação. Também teria melhor custo benefício e produtividade. Mas penso que a melhor opção seria um ponto de recolha para conseguir incluir produtos frescos no serviço. A utilização de cacifos inviabilizaria a venda de produtos frescos no serviço. O problema do ponto de recolha é que gera filas. Na minha opinião o melhor seria os cacifos limitado a produtos não perecíveis. Produtos frescos convém ser o próprio cliente a escolher e dificultaria a manutenção de um serviço limpo, higiénico e rápido.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Q4 – Que impacto tinha um serviço C&C na jornada diária dos nossos clientes?	Impacto reduzido, mas muito satisfatório, o encontro entre cliente e vendedor seria no momento escolhido pelo cliente, trabalhando assim a questão do “tempo” nos dias de hoje e através de um serviço de contato reduzido	Boa	Acho que ia ter bastante impacto, pois conseguiriam escolher as suas compras em qualquer lado, poupariam tempo e evitariam filas	Sem dúvida de que se o modelo for muito bem elaborado e garantir a qualidade no serviço, agregaria um valor incalculável a vida de cada um de nós visto que facilitaria o nosso quotidiano poupando nos tempo e esforço.	Um impacto enorme e positivo.	O serviço teria um impacto grande e positivo na jornada dos nossos clientes. Os mesmos poderiam fazer as compras na saída do trabalho/escola pelo smartphone e quando chegarem a estação não terem que entrar na loja fazerem as compras e ficar na fila para as caixas. Conseguem assim escapar a hora de maior afluência de clientes e filas intermináveis.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Q5 – Em termos de satisfação do cliente o que ganharíamos ?	esta resposta estará sempre ligada ao tipo de produtos, com base na minha linha de pensamento, artigos não alimentares, iríamos conseguir junto do cliente uma ligação mais forte e estável. Forte, pois, garantíamos a disponibilidade e necessário á procura (não acontece atualmente), estável pois gera confiança a longo prazo fruto da disponibilidade e descrita anteriormente .	Fidelização, ganhariam tempo e sentiriam exclusividade	Com a satisfação do cliente ganharmos a sua fidelização e um maior número de vendas	Um cliente satisfeito é um cliente que dá gosto de a atender. o que faz com que ele volte sempre e deixa mais €€€ na nossa loja.	Diria que é uma satisfação total pois é um dos pontos que os clientes falam muito que devia existir. Aumentando número de clientes e vendas.	No início seria um grande desafio, como foram as caixas automáticas. Mas a longo prazo ganharia o C&C uma grande cota de mercado.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Q6 – O C&C teria impacto na quota de mercado do Lidl de Entrecampos ?	Sem dúvida, com valores certamente expressivos para o mercado do retalho. Possibilitaria a uma loja de clientes express a venda de produtos premium.	Sim	Sim	Claramente que sim por estarmos a ser diferenciados por um serviço de utilidade social.	SIM	No início seria um grande desafio, como foram as caixas automáticas. Mas a longo prazo ganharia o C&C uma cota de mercado que posso viabilizar o projeto. Visto que o sistema de pagamento na Loja de Entrecampos é limitado. A loja vai chegar a um ponto que não consegue aumentar mais as vendas. E o C&C conseguiria aumentar essa capacidade de venda da loja.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Q7 – Qual o impacto que um serviço C&C teria na fidelização do cliente?	esta resposta estará sempre ligada ao tipo de produtos, com base na minha linha de pensamento, artigos não alimentares, iríamos conseguir junto do cliente uma ligação mais forte e estável. Forte, pois, garantíamos a disponibilidade e necessário á procura (não acontece atualmente), estável pois gera confiança a longo prazo fruto da disponibilidade e descrita anteriormente .	Totalmente de acordo criaria fidelização.	Iram ficar fidelizados , pois pouparia m tempo, seria mais prático e teriam acesso aos produtos que tanto gostam	O impacto seria notável, principalmente , devido a localização da loja. À onde os clientes têm pouco tempo para estarem nas filas à espera. Nada melhor do que eles chegarem e terem as suas compras prontas a levar.	Um impacto muito maior, tendo a possibilidade de fazer as compras estando em casa e só ser necessário fazer o seu levantamento é meio caminho andado para a fidelização de qualquer cliente principalmente na realidade que hoje em dia vivemos, com isolamentos e etc, as pessoas optam muito mais por fazer as deslocações mínimas obrigatórias e não querem perder tempo em supermercados à procura de artigos se podem estar no conforto de suas casas e fazer a lista mensal e só recolher.	A fidelização de clientes é outro ponto forte do serviço C&C. cada vez mais temos clientes que entram na loja, tiram os artigos e dirigem-se as caixas rápidas e não falam com ninguém. Querem o mínimo de interações com os colaboradores . O C&C é um bom serviço para manter e atrair para marca LIDL esses clientes. Também é um serviço para fidelizar os clientes que trabalham nos arredores.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Q8 – Qual a importância de existir um serviço pós-venda C&C?	<p>elevada. O contacto do cliente foi sempre por meio eletrónico, inclusive o levantamento. Não se deve de existir como o mesmo deve ser altamente partilhado em todos as fases da venda.</p>	<p>Muito importante o acompanhamento.</p>	<p>É sempre muito importante e um serviço pós-venda para saber se tudo correu bem, e transmite segurança ao cliente.</p>	<p>É trivial a importância do feedback dos clientes e o serviço pós-venda permite-nos obter toda a informação relevante sobre a experiência do cliente no uso do serviço. O que com o devido tratamento dessas informações permite a melhoria continua do serviço C&C.</p>	<p>Um serviço pós-venda é fundamental tanto para a segurança e confiança do cliente como para a loja em conseguir atuar atempadamente a qualquer problema que possa haver no processo.</p>	<p>Um serviço de atendimento pós compra é essencial. Tornaria possível separar o serviço de loja e o C&C. Uma forma de o fazer é a introdução de um cabine de apoio que caso um cliente solicite venha um chefe de serviço apoiar. Como quando um vendedor chama o chefe de loja. Basta nesta torre de apoio com a introdução de um código de pedido o chefe ter acesso a todas transações realizadas no pedido do cliente. Informações como: lista de artigos, forma de pagamento, hora de realização do pedido e de recolha, vendedor responsável pelo pedido e outros.</p>

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Q9– O serviço pós-venda devia ser gerido centralmente ou in loco? E, Porquê?	In Loco, a necessidade do uso deste serviço por parte do cliente tem origem em alguma situação não prevista para a empresa (avaria, satisfação, defeito,) assim não só a empresa consegue recolher feedback de qualidade como consegue transmitir uma mensagem de preocupação real junto do consumidor.	In loco uma gestão nossa era mais prático, mais intimista para o cliente.	Deveria ser in loco, pois seria mais fácil e confortável para o cliente. O cliente assim já sabia onde ir caso ocorresse algum problema com as suas compras.	Numa fase inicial, e por ser só na loja de Entrecampos, penso ser preferível ser <i>in loco</i> e que haja uma pessoa que se dedique ao tratamento dessa informação. Isso faz com que o tratamento de informação seja célere e a resposta a mesma também. Na fase final, seria bom ser centralmente porque permite que o feedback de clientes de outras lojas cheguem a todas as restantes o que uniformiza o serviço, as práticas e melhoria continua generalizada.	In loco. Um contacto directo e simples. Transmite transparência ao cliente e acaba por lhe dar uma ideia de prioridade ao invés de ter uma linha de apoio em que a pessoa tem que falar com várias linhas, expor a situação, aguardar resolução e etc, deixando-o muito mais confortável e satisfeito.	O serviço de atendimento pós compra devia ser gerido in loco para tornar a resolução do problema mais rápida e dinâmica. O cliente entrar em contacto com um serviço central e o serviço entrar em contacto com a loja tornaria a resolução dos conflitos caótica. A troca de uma referência no pedido seria o suficiente para perder imenso tempo e nas trocas de informação o problema acabar por não ser resolvido, ou resolvido com devoluções ou vales. O que não trás ao cliente satisfação.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Q10 - Quais os processos que tem que ser alterados para a implementação do processo?	de forma a minimizar o impacto em loja, a criação de uma cadeia de abastecimento (independente/paralela) que faça chegar o produto ao cliente. Aqui deve ser tida em conta o custo logístico e ser tomada a decisão fundamentada nesse aspeto.	uma aplicação, um responsável, um dispositivo de recolha e saída, caixas	Teria de ser criado um espaço de preparação das encomendas	A implementação desse serviço seria complementar ao serviço já existente em loja o que mudaria apenas a parte informática, baseando na minha linha de raciocínio.	A criação de um espaço para a preparação das encomendas caso fossem preparadas em loja ou a receção das mesmas caso fossem preparadas em Entrepasto e enviadas para loja. Um balcão de atendimento.	Seria necessário um espaço exclusivo de registo dos pedidos do serviço. Necessidade de uma base de dados actualizado com o stock dos artigos vendidos no serviço. Para evitar o cliente comprar um produto e não o ter disponível em loja. Ou então a implementação de um valor crítico de stock do artigo. Caso o artigo esteja com um stock baixo em loja, é necessário desactivar o artigo na aplicação.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Q11 - Qual as suas maiores limitações na elaboração do processo?	Timing de resposta ao pedido do cliente, custo do desenvolvimento de software de base (não existe nada semelhante na empresa), alteração de todos os processos internos onde vai abranger todos os departamentos (Logística, Compras, IT, Departamento Financeiro,) A maior limitação será mesmo a viabilidade de apenas uma loja neste conceito.	investimento, recursos humanos na loja	A falta de espaço físico, pois a loja já não é muito grande	Difficil responder essa questão sem se saber qual o processo a que se refere.	O espaço total da loja.	A maior limitação penso que é um base de dados actualizada com o stock real dos artigos em loja como existe em lojas de electrónica e retalho têxtil.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Q12 – O que facilitaria a jornada diária no Lidl de Entrecampos com um serviço de C&C?	teoricamente é direto a relação a maior nível de procura, novos nichos de mercados fidelizados, e por consequentes resultados de gestão operacional de maior qualidade. Respondendo á facilitação que o C&C poderia gerar não são diretos pois a loja manteria todos os processos já existentes.	menos filas	Teríamos menos clientes em loja física o que seria mais fácil manter a organização da loja e do stock	Haveria provavelmente menos clientes em loja o que agilizaria a reposição e o próprio trabalho. Seria necessário, talvez, mais colaboradores para preparem as compras dos clientes.	Menos fluxo de clientes, menos filas e tempo de espera. Maior organização da loja e do seu stock.	O serviço C&C no LIDL Entrecampos poderia ajudar a diminuir as filas nos momentos de grande afluência, aumentar a satisfação dos clientes por terem outra forma de fazer as compras. Os clientes em loja também são favorecidos por não terem tantas pessoas na loja e receberem mais atenção e apoio nas compras.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Q13 - Para o LIDL do ponto de vista de visibilidad e no mercado, qual era o impacto de um serviço de C&C teria?	se relacionar o tipo de produto que seleccionei, o tipo de sistema de venda selecionado o impacto a esperar na Lidl é altamente relevante. Vai captar o segmento que adota C&C, que possivelmente é reduzido, mas alimentado com os artigos não alimentar que a Lidl fidelizou Portugal como artigo Premium a Preço justo aqui consegue o maior segmento, toda a população ativa.	novidade, o passa a palavra notoriad e	Iria ganhar uma grande visibilidad e no mercado pois ganhariam muito mais clientes pela praticidade do serviço	A todos nos agrada novidades, principalm e quando vêm para melhorar as nossas vidas. O que despertaria o interesse de muitos clientes, potenciais e dos concorrentes e não concorrentes.	Uma visibilidad de alta dimensão por dar um passo tão grande sendo que outras superfícies já trabalham com este processo. Além da qualidade dos artigos que já fidelizam o cliente, um serviço de C&C era a “cereja no topo do bolo” no desenvolviment o da empresa, podendo até criar mais postos de trabalho, acabando por contribuir na diminuição da taxa de desemprego em Portugal. Só por si o impacto já seria enorme.	Para o LIDL o serviço de C&C seria um investimento para o futuro, tanto para conquistar novos clientes e mercado. Como também para conseguir colocar o sistema a funcionar seria necessário introduzir nas lojas sistemas de armazenament o e processamento de dados mais actualis.