



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O papel da loja física face à evolução do e-commerce

O caso do universo tecnológico do Auchan Gaia

Bernardo Guerra Tavares Zilhão Pinto

Católica Porto Business School, Faculdade de Economia e Gestão
Maio, 2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O papel da loja física face à evolução do e-commerce

O caso do universo tecnológico do Auchan Gaia

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Bernardo Guerra Tavares Zilhão Pinto

sob orientação de
Professor Doutor Rui Soucasaux Sousa

Católica Porto Business School, Faculdade de Economia e Gestão
Maio, 2020

Para a minha avó, de quem guardo memórias que o tempo não vai apagar.

Agradecimentos

Agradeço em especial ao meu orientador, Professor Doutor Rui Soucasaux Sousa, que me deu um apoio contínuo, pronto e me conferiu as bases essenciais para a realização deste trabalho.

Agradeço também, a todos os meus professores de mestrado, porque me proporcionaram a transmissão de conhecimentos fundamentais para a concretização deste estudo.

Agradeço aos meus pais, avós e à Andressa, por terem acompanhado e proporcionado o meu percurso académico, sem nunca terem desistido de me incentivar e encorajar a ir mais longe.

Agradeço ainda às pessoas do Auchan Gaia que conheci durante esta aventura, nomeadamente à Beatriz, à Cláudia, ao Daniel, ao Hélder e à Susana, por terem tornado o meu período de estágio mais enriquecedor e proveitoso.

Por fim, um agradecimento a todos os colegas e amigos com quem me cruzei durante esta caminhada, porque com eles criei memórias e partilhei vivências que jamais esquecerei.

Resumo

O crescimento do *e-commerce* é uma realidade cada vez mais presente nas sociedades contemporâneas, tendo as lojas físicas registado um abrandamento do seu crescimento. Ainda assim, o fim destas superfícies não aconteceu. Inclusivamente, lojas inteiramente digitais passaram a disponibilizar formatos físicos, adaptando-se às crescentes necessidades dos consumidores.

Não obstante, surgiu a necessidade de renovar a loja física, de duas formas: aproximando a sua proposta de valor daquilo que são os pontos fortes de uma loja *online* e/ou diferenciando ainda mais os seus pontos chave. Ao longo dos anos foram dadas respostas nesse sentido, no entanto há ainda um longo caminho a percorrer pelas lojas para competir melhor com o canal digital, ao mesmo tempo que desenvolvem esforços para que haja uma conciliação entre estas e o seu próprio canal online (*website*), aludindo, assim, ao conceito de omnicanalidade.

O retalho físico, como hipermercados, tem vindo a registar um aumento do volume de vendas, pese embora se sentirem os efeitos do crescimento do *e-commerce*. Como se sabe, um hipermercado comercializa uma larga quantidade de produtos, havendo categorias particularmente afetadas como é o caso da tecnologia. Desse modo, comprometemo-nos a estudar o papel que o universo tecnológico do Auchan Gaia, onde decorreu o estudo, terá no futuro, tendo em conta as mudanças ocorridas. Para isso, recorreremos a três técnicas de investigação que permitiram aceder a perspetivas distintas: a do investigador, através da observação participante, a do colaborador, através das entrevistas, e a do cliente, através do inquérito. Estes olhares, permitiram compreender os impactos do *e-commerce* na loja física e os desafios que esta atravessa.

Palavras-chave: Retalho, Loja Física, E-commerce, Renovação, Seção Tecnológica.

Abstract

The growth of *e-commerce* is an increasingly present reality in contemporary societies, with physical stores slowing down their growth. Nevertheless, the end of these surfaces has not happened. Even fully digital stores began to offer physical formats, adapting to the growing needs of consumers.

Nonetheless, the need to renovate the physical store has arisen in two ways: by approximating its value proposition to what the strengths of an online store are and/or by further differentiating its key strengths. Over the years answers have been given in this direction, however there is still a long way to go for the stores to better compete with the digital channel, at the same time as they make an effort to reconcile them with their own online channel (website), thus alluding to the concept of omnicanality.

Physical retail, such as hypermarkets, has been experiencing an increase in sales volume, despite the effects of the growth in e-commerce. As is well known, a hypermarket markets a large quantity of products, with categories particularly affected such as technology. In this way, we committed ourselves to studying the role that the technological universe of Auchan Gaia, where the study took place, will have in the future, considering the changes that have occurred. To do this, we used three research techniques that allowed us to access different perspectives: that of the researcher, through participant observation, that of the collaborator, through interviews, and that of the client, through the survey. These perspectives allowed us to understand the impacts of e-commerce on the physical store and the challenges it faces.

Keywords: Retail, Physical Shop, E-commerce, Renovation, Technology Section.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	iii
Abstract	iv
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas	xii
Índice de Gráficos	xv
Introdução.....	1
1.Enquadramento	1
2. Apresentação do Tema e Objetivos de Investigação	3
3. Estrutura do Trabalho	5
Capítulo 1.....	8
Revisão de Literatura	8
1. Declínio da loja física e ascensão da loja online	8
2. Canal Online versus Canal Offline.....	10
2.1. Vantagens do canal online.....	10
2.2. Vantagens do canal offline	14
3. Novo papel das lojas físicas	18
4. Respostas das lojas físicas.....	19
4.1. Utilização de Tecnologia em loja.....	19
4.2. Ofertas direcionadas.....	22
4.3. Mudança frequente da oferta da loja	24
4.4. Mudança frequente do design da loja	24
4.5. Retalhista Híbrido.....	25
Capítulo 2.....	29
Metodologia.....	29
1. Apresentação do grupo Auchan e do Auchan Gaia	29
1.1. Apresentação do Universo Tecnológico.....	32
2. Método de investigação	34
3. Métodos de recolha de dados	35
4. Fundamentação da observação participante, da entrevista e do inquérito	39
Capítulo 3.....	42
Análise dos dados.....	42
1. Análise da observação participante	42
1.1. Custos de pesquisa do cliente	43
1.2. Política de transparência de preço	47
1.3. Diversidade da Oferta.....	48
1.4. Conveniência	51
1.5. Personalização de ofertas	53

1.6. Qualidade do atendimento da loja.....	54
1.7. Experiência em loja.....	55
1.8. Política de devoluções.....	59
2. Análise das entrevistas	60
2.1. Questões sociodemográficas	60
2.2. Diagnóstico da loja	61
2.1.1. Custos de pesquisa do cliente	63
2.1.2. Política de transparência de preço	65
2.1.3. Diversidade da oferta.....	66
2.1.4. Conveniência	68
2.1.5. Personalização de ofertas	71
2.1.6. Qualidade do atendimento da loja.....	71
2.1.7. Experiência em loja.....	74
2.1.8. Política de devoluções.....	76
3. Análise do inquérito	77
3.1. Dados Sociodemográficos	77
3.2. Diagnóstico da loja	82
3.2.1. Custos de pesquisa do cliente	83
3.2.2. Política de transparência de preço	87
3.2.3. Diversidade da Oferta.....	88
3.2.4. Conveniência	91
3.2.5. Personalização de ofertas	95
3.2.6. Qualidade do atendimento da loja.....	96
3.2.7. Experiência em loja.....	97
3.2.8. Política de devoluções.....	100
Capítulo 4.....	103
Diagnóstico e sugestões de melhoria.....	103
1. Custos de pesquisa	103
2. Política de transparência de preço	107
3. Diversidade da Oferta.....	107
4. Conveniência	109
5. Personalização de ofertas	112
6. Qualidade de atendimento.....	113
7. Experiência em loja.....	115
8. Política de devoluções.....	117
Capítulo 5.....	118
Conclusão.....	118
1. Contributo do estudo	119
2. Implicações para a prática	121
3. Limitações do estudo e investigação futura	122
Bibliografia.....	125
Anexos.....	135

Anexo 1: Guião de entrevista.....	135
Anexo 2: Guião de inquérito	139

Índice de Figuras

Figura 1 Teoria da Long Tail.....	12
Figura 2 Layout da secção tecnológica Auchan.....	34
Figura 3 Linear dos cabos de ligação.....	44
Figura 4 Ficha técnica em branco (lado esquerdo) e Ficha técnica (lado direito)	47
Figura 5 Linear das televisões.....	56
Figura 6 Artigo exposto em cima de sinalética para apoio ao cliente.....	58
Figura 7 Linear dos tablets.....	58
Figura 8 Sugestão para renovação da ficha técnica.....	106

Índice de Tabelas

Tabela 1 Modelo de análise: Pontos fortes online versus pontos fortes offline e resposta das lojas.	28
Tabela 2 Relação entre dias de administração do inquérito e número de inquiridos.....	39
Tabela 3 Dados sociodemográficos dos entrevistados	61
Tabela 4 Síntese da questão “Acha que na loja o cliente consegue encontrar os produtos de forma intuitiva, dispensando pouca energia”	63
Tabela 5 Síntese da questão “Considera que os produtos estão organizados de forma lógica ou há produtos da mesma família dispersos ao longo do mercado?”	64
Tabela 6 Síntese da questão “E na pesquisa de produtos, há também a questão das fichas técnicas? Qual é a sua opinião sobre isso?”	65
Tabela 7 Síntese da questão “A oferta da loja é 100% relevante? Está a pensar em algum produto específico que considera irrelevante para o cliente ou pouco ou nada rentável para a companhia?”	66
Tabela 8 Síntese da questão “De toda a oferta, acha que haveria espaço para racionalizar parte e deixar espaço livre no linear para propostas mais interessantes?”	67
Tabela 9 Síntese da questão “Tem uma prateleira no linear reservada para encomendas online e levantamento em loja. Como funciona o processo? Fale-me desse espaço.”	68
Tabela 10 Síntese da questão “Está num espaço de destaque? É intuitivo? O cliente chega lá sozinho?”	69

Tabela 11 Síntese da questão “Relativamente à qualidade do serviço de entregas ao domicílio, qual a sua opinião?”	70
Tabela 12 Síntese da questão “Quando vai ou quando um colega vai a uma formação é elaborado algum relatório ou reunião informal para transmissão do conhecimento?”	72
Tabela 13 Síntese da questão “E quando chega um produto novo à loja alguém vos entrega algum tipo de informações sobre o artigo em específico ou parte de vocês pesquisarem sobre este?”	73
Tabela 14 Síntese da questão “Atualmente, como considera a experiência em loja do visitante do mercado tecnológico?”	74
Tabela 15 Síntese das respostas à questão “A experimentação de produtos é suficiente?”	75
Tabela 16 Síntese: Distribuição média das respostas dos inquiridos	82
Tabela 17 Síntese da média de respostas dos inquiridos por faixa etária face à facilidade do cliente em encontrar os produtos em loja	85
Tabela 18 Síntese da média de respostas dos inquiridos por faixa etária face à facilidade em comparar as características de um produto com outro na loja	87
Tabela 19 Síntese da média das respostas dos inquiridos por faixa etária face à diversidade de oferta dentro de uma categoria de produto	91
Tabela 20 Síntese da média de respostas dos inquiridos por faixa etária face à experiência que o cliente tem em loja	100

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Distribuição de género de acordo com a amostra.....	78
Gráfico 2 Distribuição das faixas etárias de acordo com a amostra	79
Gráfico 3 Distribuição do rendimento mensal líquido (em euros) de acordo com a nossa amostra.....	80
Gráfico 4 Níveis de escolaridade	81
Gráfico 5 Pergunta do inquérito: “De 1 a 5, avalie a facilidade que tem em encontrar os produtos que procura, tendo em conta a forma como a loja está organizada.”	84
Gráfico 6 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a facilidade que tem em comparar as principais características de um produto com outro da mesma categoria.” ..	86
Gráfico 7 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a política de transparência de preço da loja.”	88
Gráfico 8 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a diversidade da oferta da loja, tendo em conta as diferentes categorias de produto vendidas.”	89
Gráfico 9 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a diversidade da oferta da loja, tendo em conta as diferentes opções que a loja vende dentro da mesma categoria de produto.”	90
Gráfico 10 Pergunta inquérito: “Já efetuou alguma compra, recorrendo ao serviço de Reservas Online do equipamento tecnológico?”	92
Gráfico 11 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a qualidade do serviço de Reservas Online do equipamento tecnológico.”	93
Gráfico 12 Pergunta inquérito: “Já efetuou alguma compra, recorrendo ao serviço de entregas ao domicílio do equipamento tecnológico?”	93
Gráfico 13 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a qualidade do serviço de Entregas ao Domicílio do equipamento tecnológico.”	94

Gráfico 14 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie o seu interesse em receber ofertas personalizadas (individualizadas), baseadas nas suas compras anteriores, através de mensagem de texto ou e-mail.”	96
Gráfico 15 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a qualidade do atendimento prestado na secção tecnológica da loja.”	97
Gráfico 16 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a experiência que tem quando visita a loja.”	98
Gráfico 17 Pergunta inquérito: “Alguma vez devolveu algum produto que comprou no equipamento tecnológico do Auchan Gaia?”	101
Gráfico 18 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a qualidade da política de devoluções do Auchan Gaia.”	102

Introdução

1. Enquadramento

O presente trabalho final de mestrado foi desenvolvido em contexto organizacional na Auchan Retail Portugal e teve como foco o estudo do novo papel das lojas físicas, tendo em conta a evolução das lojas online. Esta temática encontra-se na ordem do dia, pois trata-se de um setor altamente competitivo e que tende a ser cada vez mais com a chegada de concorrentes estrangeiros ao mercado nacional como é exemplo a Mercadona, cadeia de retalho espanhola. Nos últimos anos, tendo em conta a evolução das lojas online, houve algumas lojas físicas que pioraram os seus resultados anuais, inclusive diversas tiveram de fechar portas. A razão apontada foi várias vezes a falta de adaptação das lojas ao novo canal concorrente, o online.

Nas últimas décadas, a rápida disseminação de informação e das tecnologias de comunicação, concretamente a adoção em massa da Internet, levaram a uma evolução do e-commerce como um dos principais canais de distribuição. Treese e Stewart (1998) consideram que o e-commerce é a utilização, à escala global, da Internet para a compra e venda de produtos e serviços. O reforço do papel do canal online levou a mudanças estruturais em diversas indústrias (Duch-Brown et al., 2017). Entre estas, “o retalho tem evoluído a um ritmo acelerado graças às mudanças que a tecnologia trouxe, bem como as mudanças que se têm feito notar no comportamento do consumidor” (Grewal, Roggeveen & Nordfält, 2016). Apesar do anteriormente referido, o “apocalipse” das lojas físicas não aconteceu (Alexander, 2019). Prova disso é a abertura de pontos de venda físicos, levados a cabo por empresas originalmente exclusivas no canal online: “A Amazon abriu a

sua quinta livraria física em Chicago, e ainda tem mais cinco lojas anunciadas em construção (Wingfield, 2017). De facto, retalhistas com origem estritamente digital têm contribuído para o aumento do comércio multicanal, combinando a Internet com infraestruturas físicas. (Sousa & Voss, 2006). O cenário anteriormente descrito permite a estas superfícies contornar algumas das limitações da venda online, como é o caso das devoluções que constituem elevados custos para este tipo de retalhista, através da possibilidade de o cliente devolver em loja física (Bijmolt et al., 2019).

No que toca ao retalho alimentar físico e às suas especificidades, os clientes enfrentam, por norma, custos de mudança residuais que os levam a níveis de lealdade baixos, procurando sempre as lojas que oferecem as melhores promoções e os preços mais competitivos (Humby, Hunt & Phillips, 2003). Apesar disto, os referidos clientes têm - tendencialmente - uma loja preferencial onde gastam a maioria das suas despesas neste tipo de produtos (Meyer-Waarden & Benavent, 2009). O aparecimento dos primeiros hipermercados em Portugal coincidiu com o período imediatamente após a integração de Portugal na União Europeia. Isto deveu-se à maior facilidade do país em acolher investimento estrangeiro, dada a maior estabilidade política, bem como a melhoria generalizada da situação económica. Este conceito de origem francesa teve como base as duas principais cidades do país (Porto e Lisboa) e rapidamente se espalhou pelas restantes zonas do país. Alguns dos pontos-chave (do ponto de vista do consumidor) que facilitaram a sua ascensão foram: preços de venda baixos, estacionamento gratuito, elevada variedade de produtos oferecida e amplos espaços de comércio e sociabilidade (Farhangmehr, Marques & Silva, 2000). Este período foi o período por excelência do retalho alimentar, a sua época áurea.

A viragem do milénio e as décadas subsequentes operaram uma (relativa) mudança nesta tendência de elevação do retalho alimentar nos hipermercados; e

isto devido ao incremento das vendas online. Podemos assim considerar que por impacto do online estamos perante todo um conjunto de estratégias de renovação do retalho alimentar (Santos, 2014). Alguns dos motivos apontados para esta mudança são a maior facilidade, rapidez e redução do risco na compra online, bem como um espaço de retalho em excesso. Posto isto, surge um desafio para as lojas físicas, de modo a dirimir os efeitos acima descritos, sendo muito importante que estas tenham um papel renovado. Em Portugal, e em 2018, o retalho alimentar físico registou uma subida de 2,8%, para os 12.403 milhões de euros, enquanto o não alimentar físico aumentou as vendas em 4,3%, atingindo os 8.542 milhões (Revista Retail, 2019)

Não obstante das lojas em formato de hipermercado continuarem a crescer, é importante perceber que neste tipo de superfícies a diversidade de produtos comercializada é enorme. Posto isto, há tipologias de produto que têm sido, efetivamente, afetadas pela ascensão do online e registado uma quebra nas vendas. Berman (2019), dá-nos conta que “a maioria dos retalhistas que têm fechado são lojas de venda de produtos eletrónicos.” A partir deste contexto emergente e tendo em consideração que o Auchan comercializa este tipo de produtos, surge o desafio da renovação da loja.

2. Apresentação do Tema e Objetivos de Investigação

Tendo em conta o tema proposto, o papel da loja física tendo em linha de conta a evolução da loja online, o objetivo global deste trabalho é o desenvolvimento de um plano de renovação do papel do hipermercado Auchan Gaia, em específico do seu universo tecnológico. Esta renovação prende-se com a necessidade de reinvenção das lojas físicas, tendo em conta as mudanças no comércio a que temos assistido na última década, nomeadamente o crescimento

exponencial do canal online. Sendo assim, o objeto de estudo é o espaço físico reservado ao comércio de produtos tecnológicos, dentro do hipermercado Auchan e a pergunta de investigação que se impõe é: qual o novo papel da loja Auchan Gaia, em concreto do seu universo tecnológico, tendo em linha de conta a evolução das vendas online?

O âmbito do trabalho é a análise da secção de equipamento tecnológico de forma a diagnosticar insuficiências e respetivas melhorias que aumentem o valor deste face a lojas online concorrentes. Estas melhorias podem ir no sentido de igualar ou “imitar” os pontos fortes do canal online, como a capacidade para comercializar uma gama de produtos imensamente extensa ou podem ir no sentido de diferenciar ainda mais os pontos fortes de uma loja física face a uma loja online, como é exemplo o atendimento personalizado. Posto isto, a análise focou-se no diagnóstico do universo e identificação de problemas relativos a cada ponto forte do canal online e do canal físico, reunidos no modelo de análise do trabalho de investigação, presente no final do capítulo 2.

O objetivo global do trabalho, abordado anteriormente, dada a sua complexidade exige um estudo sistemático e imersivo, o que levou a dividi-lo nos seguintes objetivos específicos:

- Proceder à reunião das vantagens mais relevantes do canal online e do canal físico, do ponto de vista do cliente, e neste sentido elencar as principais tendências em que o comércio mundial tem apostado para reequilibrar proposta de valor da oferta offline com a oferta online;
- Proceder a um diagnóstico do universo tecnológico do Auchan Gaia através da observação participante da loja, da elaboração de entrevistas a colaboradores e da entrega de questionários dirigidos a clientes da secção em questão;
- Propor melhorias que respondam aos problemas levantados no diagnóstico da loja;

- Descrever qual o novo papel do mercado tecnológico do Auchan Gaia, tendo em conta as melhorias propostas, e de que forma este papel se ajusta às mudanças no comércio que o canal online trouxe.

3. Estrutura do Trabalho

Este trabalho de investigação encontra-se dividido em seis capítulos. No capítulo 1 foi desenvolvido um retrato acerca do contexto comercial das lojas físicas face ao aparecimento das lojas online. Além disso, foi descrito o aparecimento de lojas de retalho alimentar, concretamente hipermercados no mercado português e a sua evolução. O capítulo apresentou também o tema e os objetivos do trabalho e terminou com a estrutura deste.

O capítulo 2 dedicar-se-á revisão de literatura relevante. Nele serão abordados os tópicos mais relacionados com o tema da investigação, sendo estes: declínio da loja física e ascensão da loja online; canal online versus canal offline; novo papel das lojas físicas; e respostas das lojas físicas.

O capítulo seguinte será reservado à metodologia. Neste irá ser feita uma apresentação da empresa e loja, em particular, onde decorreu a investigação em contexto de estágio, irá ser descrito o desenho metodológico a ser seguido nos capítulos subsequentes, através da caracterização do método de investigação, do método de recolha de dados, bem como a fundamentação das técnicas de investigação.

O quarto capítulo fará a análise dos resultados das três técnicas de investigação a que se recorreu ao longo do trabalho: análise da observação participante; análise das entrevistas a colaboradores; e análise do inquérito ao cliente.

O capítulo 5 destinar-se-á à apresentação dos resultados do trabalho de campo: diagnóstico do mercado tecnológico e possíveis melhorias que respondam aos problemas encontrados.

O último capítulo deste trabalho de investigação reserva-se à conclusão, onde se efetuará uma síntese daquilo que foram as “descobertas” do TFM, uma referência às principais limitações da pesquisa e ainda, sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

Neste capítulo será feita uma revista acerca das teorias dos principais autores da literatura, relacionada com o declínio das lojas físicas e elevação do e-commerce, acerca das principais vantagens para o cliente inerentes à compra online e à compra em loja física, o novo papel da loja offline decorrente do aumento da competição que o canal digital trouxe, e por último, as principais respostas que as lojas têm dado para responder ao cenário anteriormente referido.

1. Declínio da loja física e ascensão da loja online

Nas sociedades atuais e modernas, temos vindo a assistir com maior frequência ao encerramento das lojas físicas. Por oposição, as lojas virtuais adquirem um número crescente de clientes e veem os seus lucros aumentarem. Um dos motivos apontados por Berman (2019) e Cao & Li (2015) para este fenómeno, refere-se ao aumento da competição em vendas online, uma vez que este tipo de superfícies servem as necessidades dos clientes de forma diferente e em diversos casos, mais eficaz. Herring, Wachinger & Wigley (2014), partilham o seu estudo de um grossista, defendendo os mesmos princípios de Berman (2019) e Cao & Li (2015), isto é, o motivo para o fecho de um número significativo de lojas em determinadas regiões, está correlacionado com o impulso das vendas online e com o ímpeto que as estratégias de marketing, direcionadas para esse campo, têm vindo a obter. Tendo em conta o anterior, Alexander (2019) aponta

algumas consequências desse decréscimo: “uma rápida racionalização e empresas na bancarrota”, recorrendo a dados da Global Data (2019).

A Internet e a crescente quantidade de informação disponível para o consumidor, conduziram a uma mudança significativa na distribuição das vendas de produtos procurados online (Olmedilla, Martínez-Torres & Toral, 2019). Tal como já foi referido, um dos maiores casos de sucesso de venda e de comercialização de produtos online é a Amazon, visto que tem produtos a um preço 13 a 20% mais económico, uma diversidade na oferta 17 vezes maior que a média do retalhista e um preço de custo 3 a 4% mais baixo que as lojas físicas (Herring, Wachinger, T. & Wigley, 2014), tornando-se numa empresa extremamente competitiva dentro do mercado. Deste modo, podemos perceber como é que este gigante online se tornou uma das marcas mais valiosas do mundo em tão pouco tempo, através de uma proposta de valor para o cliente que, além de mais diversa também possui uma estrutura de custos mais leve. Paralelamente, a Amazon e outros retalhistas online tornaram a compra online mais fácil, rápida e sem risco (Berman, 2019). Herring, Wachinger & Wigley (2014), apresentam a transparência de preço como um fator diferenciador entre o online e o offline, sendo este o fator que levou, numa primeira fase, os retalhistas físicos a desenvolverem modelos operacionais de ultra eficiência, na tentativa de poderem praticar preços mais competitivos, dentro de um mercado que era cada vez mais “invadido” pela presença, compra e venda virtuais.

Tendo em conta a ascensão do e-commerce, bem como o surgimento de empresas como a Amazon que monopolizaram o mercado, a resposta natural de alguns retalhistas foi o encerramento das lojas com performances em sub-rendimento, enquanto procuravam a referida eficiência operacional (Herring, Wachinger & Wigley, 2014). Apesar de uma melhoria a curto prazo, estas medidas apenas atrasam o verdadeiro problema e não constituem uma solução

real, possibilitando ainda mais a solidificação dos mercados de e-commerce, por todo o mundo.

2. Canal Online versus Canal Offline

Se relacionarmos o canal físico e o canal online identificamos diferenças profundas na forma como entregam valor ao cliente, deste modo apresentam vantagens distintas um do outro, explanadas de seguida. Estas diferenças apresentam-se como um ponto de partida para esta investigação, ao mesmo tempo que são uma forma de aproximação ao nosso objeto de estudo, a loja física. Com efeito, a compreensão das diferenças entre a proposta de valor da loja online e da loja física são o primeiro objetivo na prossecução deste trabalho.

2.1. Vantagens do canal online

Podemos desde logo enunciar que uma das vantagens identificadas do canal online são os custos de pesquisa. Tendo em conta o anterior, Park, Chung e Yoo (2009) consideram que um cliente que utiliza o canal online enfrenta custos de pesquisa mais baixos do que aquele que recorre à loja física, graças a um reduzido tempo de pesquisa e esforço na comparação de preços, visto que os próprios sites das empresas/lojas possuem a possibilidade de ser feita uma procura dentro de intervalos monetários, ou a própria configuração do website permite que seja facilitada essa comparação por parte do consumidor. Ainda nesta linha de pensamento, Duch-Brown et al. (2017) dão o exemplo dos motores de pesquisa e dos sites de comparação de preços como ferramentas que reduzem significativamente os custos de pesquisa quando comparadas diferentes ofertas para o mesmo produto. Por outro lado, o canal offline pressupõe a obrigatoriedade do indivíduo se deslocar fisicamente à loja para pesquisa de

produto e a hipótese de ter de ir a mais do que um espaço comercial para poder comparar preços.

Outra vantagem do canal online que pode ser enunciada é a transparência de preço. Chiu et al. (2019) explicam: através do online, os clientes têm a aptidão de comparar um maior leque de produtos, mostrando por isso maior sensibilidade ao preço e maior investimento na pesquisa de artigos. Tendo em conta a afirmação anterior, Kung, Monroe e Cox (2002) referem que o preço online é mais baixo do que o preço offline. Evidentemente que online se podem encontrar artigos a um preço superior do que aquele que está a ser praticado em determinada loja física, ainda assim, de um modo geral, como o indivíduo pode aceder a um número maior de lojas e artigos consegue encontrar preços mais baixos, levando-nos exatamente a outro dos pontos fortes do e-commerce.

O negócio online possui uma diversidade de gama e profundidade de linha de produto superior à loja física, frequentemente. Aliás, determinados produtos ou modelos específicos apenas estão disponíveis online, devendo-se tal aspeto ao facto de as organizações considerarem que só assim estes podem ser lucrativos. Isto relaciona-se com o eixo dos custos de armazenamento, no sentido em que estes são, geralmente, mais baixos no canal online pois os centros operacionais localizam-se na sua maioria nas periferias das cidades, em zonas em que o aluguer de espaço de armazém é mais baixo (Bhatnagar & Syam, 2014). Olmedilla, Martínez-Torres e Toral (2019) partilham da mesma opinião e defendem que os consumidores têm mais facilidade em procurar e descobrir produtos de nicho, porque a Internet eliminou as barreiras de comunicação.

Ainda, outro dos motivos apontados, prende-se com o tamanho limitado de uma loja tradicional, o que reduz a extensão da gama de produtos que é oferecida (Noble, Griffith & Weinberger, 2015). Este fenómeno anteriormente descrito é identificado de acordo com a teoria da Long Tail e encontra-se identificado na figura 1, abaixo apresentada.

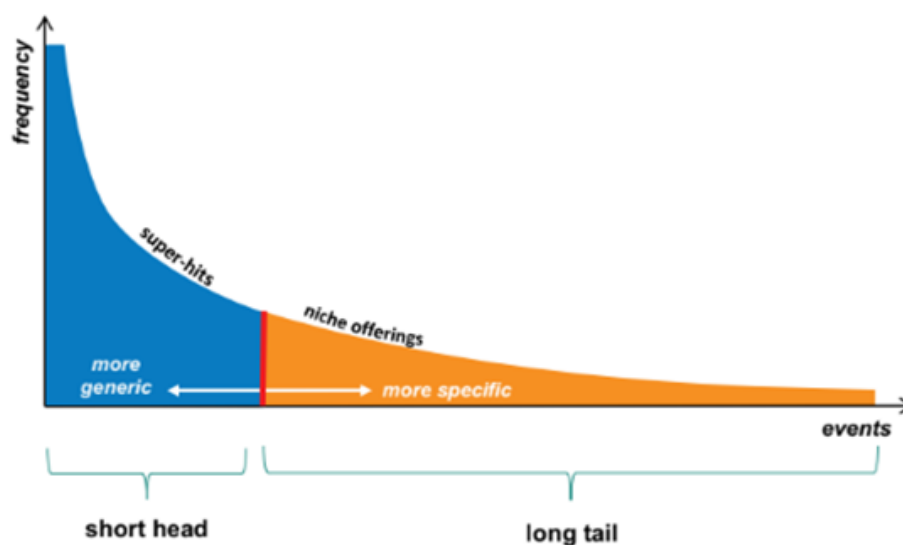


Figura 1 Teoria da Long Tail

Fonte: Olmedilla, Martínez-Torres & Toral (2019, p.2).

A parte azul do gráfico, denominada *head*, representa os produtos mais procurados pelos indivíduos. Estes produtos são aqueles considerados como sendo os mais populares, e podem ser encontrados em ambos os canais, online e offline. No entanto, a parte representada a laranja, denominada de *long tail*, engloba todos os produtos com menor índice de procura. Estes, muitas das vezes específicos, encontram a rentabilidade no canal online que a loja física não consegue oferecer.

Outro fator de que beneficia o comércio online é a conveniência. O e-commerce permite aos clientes comprarem em qualquer altura do dia, contornando os horários limitados das lojas físicas, evita a deslocação física à loja – como já temos vindo a enunciar - para trazer o produto desejado, visto que este é entregue em casa, e também oferece a disponibilidade do produto em stock mais acertada (Duch-Brown et al., 2017). Também Letizia, Pourakbar e Harrison (2017) enfatizam a comodidade que é poder receber aquilo que se compra em casa, eliminando assim o incómodo de se dirigir à loja.

A personalização de ofertas é outro dos pontos que favorecem a adoção do e-commerce, na medida em que entregam mensagens ajustadas às necessidades pessoais e desejos do consumidor, enquanto aumentam a lealdade deste para com a loja / marca (Pappas et al., 2017). Segundo os autores, a personalização refere-se à comunicação com o cliente de ofertas baseadas em informações pessoais como é o caso de compras anteriormente efetuadas. Daí que Pappas et al. (2016) considerem que os retalhistas digitais devem estar sempre a par das características dos seus clientes, de modo a que comuniquem com eles de acordo com as respetivas motivações, acrescentando que a qualidade da oferta personalizada (o seu ajuste face às necessidades e expectativas do cliente) representa um importante fator motivacional na tarefa de persuadir o consumidor a comprar na loja online.

Por último, o e-commerce levou ao desaparecimento dos limites geográficos, uma vez que um retalhista digital consegue responder a encomendas de qualquer ponto do globo. No mesmo sentido, os clientes podem “ignorar” os retalhistas físicos ao comprar online, diretamente às marcas que produzem os artigos que este vende (Rehncrona & Thufvesson, 2019). Ao contrário do canal físico em que um indivíduo é obrigado a cingir-se aos retalhistas que operam próximos do seu local de residência.

Em resumo, o comércio online encontra-se alinhado com as imposições das sociedades e dos ritmos de vida atuais, com as exigências e necessidades de um tipo de consumidor que se rege cada vez mais pelas novas tecnologias. Tendo em conta estas diferenças, procuramos perceber de que modo é que tais aspetos podem afetar o Auchan e, concomitantemente, de que forma é que estas barreiras são ou podem vir a serem contornadas pela empresa.

2.2. Vantagens do canal offline

No que toca às variáveis humanas, o apoio ao cliente é uma das razões que mais influenciam o indivíduo a ir a uma loja física, tendo em conta que estes esperam uma visita personalizada, através dos conselhos do staff da loja (Bäckström & Johansson, 2006). O atendimento personalizado deve guiar os clientes para uma compra mais segura e tornar as suas dúvidas em certezas, pelo que a grande vantagem das lojas físicas em relação às lojas online é indiscutivelmente o atendimento que os colaboradores da loja prestam. Apesar de nos websites existirem sistemas de resposta automática, linhas de apoio ao cliente ou até mesmo páginas específicas para resposta a perguntas frequentes, o universo online não consegue replicar a possibilidade de um cliente se informar junto de um vendedor sobre determinado produto. Interagindo com o staff de uma loja, o cliente pode fazer perguntas específicas e ainda ouvir sugestões que sirvam os seus interesses em tempo real.

Numa loja de formato físico, o cliente possui a oportunidade de experimentar os produtos, enquanto está rodeado de um ambiente com potencial para tornar esse acontecimento memorável, trata-se da experiência em loja (Pine & Gilmore, 1998). Dada a revolução digital, os consumidores são mais informados e esperam que as suas experiências em loja sejam relevantes, personalizadas e de acordo com o seu estilo de vida (Alexander, 2019).

O conceito *need for touch* (NFT) está intimamente ligado à necessidade de experimentar determinado produto antes de o comprar. Segundo Rodrigues e Silva (2013) entende-se por NFT a necessidade de os clientes analisarem os produtos através do toque. Peck e Childers (2003) destacam que o NFT pode surgir fruto de motivações como a informação, a diversão, a fantasia, a excitação, a estimulação sensorial e o prazer. A disposição para comprar online ou offline depende muito do nível NFT em cada consumidor, bem como do tipo de produto

em causa (Perea y Monsuwé, Dellaert & de Ruyter, 2004). Pode-se dizer assim que os produtos que necessitem de experiência física (NFT) são aqueles menos vendidos online (Childers, et al., 2001).

Invariavelmente, há produtos que têm uma natureza que os leva a terem de ser vistos, tocados e até experimentados *in situ*, como são exemplo as televisões, a roupa ou determinados produtos alimentares. A título ilustrativo, as primeiras são uma tipologia de produto com um NFT elevado, devendo-se aos seus atributos maioritariamente não digitais, como nos referem Lal e Sarvary (1999), e ainda autores como Ancarani e Shankar (2004) defendem que as televisões não são um produto de grande sucesso em termos online porque a qualidade da imagem não pode ser avaliada depois da compra. Outro elemento que contribui para a experiência em loja é o ambiente desta. Huyghe et al. (2017) consideram que a referida atmosfera duma loja pode tornar a compra mais “divertida”. O ambiente é um resultado da comunicação visual, da luminosidade, da sonoridade, entre outros elementos que são capazes de criar determinado estímulo entre os visitantes da loja (Deka, 2019). O autor defende que ao longo dos anos houve um incremento do investimento dos retalhistas neste elemento, o que levou a que o ato de compra se elevasse a um ato de satisfação, criando um distanciamento e uma vantagem face às vendas e às compras online.

Numa loja física não são cobrados portes de envio, ao contrário do que acontece no comércio online e tal sucede-se porque os custos de transporte são significativamente mais baixos. No canal físico os produtos são entregues em loja e servem as necessidades de centenas de clientes, enquanto que no canal online as organizações enfrentam o problema do *last-mile delivery*, isto é, cada encomenda de cada cliente é entregue na casa deste. Além disso, segundo Buldeo Rai, Verlinde & Macharis (2018), muitos consumidores não estão dispostos a pagar a mais por estes serviços de entrega, e nesse sentido os autores apontam que este tipo de transporte leva a elevados custos na organização dos serviços de

logística encarregues pelas entregas, que por sua vez, tornam os portes de envio caros para o cliente. Outras ineficiências que sobrecarregam a estrutura de custos são a densidade reduzida dos locais de entrega e as instalações logísticas distantes das áreas residenciais (Reyes, Savelsbergh & Toriello, 2017). As consequências são pesadas para as empresas, visto que Honeywell (2016) calcula que 50% do custo total de uma venda online são imputados pelo *last-mile*. Também Allen et al. (2017) consideram que a entrega online é entre cinco a vinte e três vezes mais dispendiosa quando comparada com a entrega em loja física. Tendo em conta tais considerações, a entrega online é perspectivada como um dos maiores desafios do e-commerce (Savelsbergh & Van Woensel, 2016). Algumas empresas têm tentado contornar esta despesa dando a hipótese ao cliente de levantar os artigos em loja sem cobrança dos portes de envio, no entanto isto significa para o consumidor uma proposta de valor reduzida, dado a perda de conveniência.

Outra das vantagens do canal físico é o pagamento seguro. Segundo Öcel e Arslan (2019), apesar das vantagens da compra online, estes reconhecem que esta forma de comércio tem “problemas importantes”. Um deles é a questão da segurança, pois os clientes têm receio em fornecer a terceiros informações de identificação e de pagamento. A este respeito destacamos os contributos de Chang, Cheung & Tang (2013) uma vez que estes consideram que a falta de confiança é um dos maiores obstáculos na adoção e prossecução do comércio online. Numa loja física, o problema descrito anteriormente não se levanta, porque o comprador assegura que o bem passa para a sua posse no momento em que efetua o pagamento, independentemente da forma como paga este.

O facto do produto passar para o lado do cliente no momento imediato em que este deixa a loja leva-nos justamente a outro ponto forte da esfera de pontos de venda físicos, referimo-nos à *instant gratification*. Huyghe et al. (2017) consideram que as lojas físicas não requerem tempo de espera na entrega do

produto ao cliente, daí que um dos prazeres para o cliente de uma loja de retalho físico é que o momento em que este paga pelo artigo que comprou é o momento exato em que lhe é entregue o produto nas mãos (FRPR, 2014). Letizia, Pourakbar e Harrison (2017) reforçam o mesmo, ou seja, aqueles que compram online têm de esperar pela entrega, ao contrário dos compradores em loja física que obtêm *instant gratification* no momento em que se tornam proprietários do produto. De facto, uma limitação das lojas online é o tempo de entrega do produto, que em certos casos pode demorar meses a chegar às mãos do proprietário, como é o caso do comerciante online AliExpress.

Por último, resta dizer que outro dos baluartes da loja física é a facilidade com que se processam as devoluções de artigos, quer seja por defeito de fabrico ou por insatisfação. Recorrendo a um estudo acerca de retalhistas omnicanais, Nageswaranr, Cho e Scheller-Wolf (2017) referem que mais de 50% dos compradores não completariam determinada compra via online se a devolução não pudesse ser efetuada em loja. Ao mesmo tempo, os autores aludem à flexibilidade com que diversas vezes um indivíduo conta neste tipo de operação, nomeadamente na possibilidade de devolver a sua compra sem que tenha sequer de apresentar fatura que comprove o dia da compra, o local, entre outros dados requisitados online. Além do anterior, a devolução de um artigo via online acarreta elevados custos para o retalhista, ainda mais quando se tratam de produtos de elevada dimensão como televisões (Ofek, Katona, & Sarvary, 2011). Esta situação leva a que alguns cobrem ao cliente a devolução do artigo, o que torna ainda mais negativa esta experiência de devolução face à devolução em loja física. Nageswaranr, Cho e Scheller-Wolf (2017) dão o exemplo da H&M que cobra cerca de seis dólares por artigo devolvido ou da Gap que não permite a devolução de artigos comprados em saldos. Estes fatores, aliados ao tempo de processamento da devolução online ser, naturalmente, superior aquele que acontece na loja física, tornam as devoluções muito mais simples no canal offline.

3. Novo papel das lojas físicas

Tendo em conta as mudanças estruturais no comércio, em concreto com o advento do canal online, o papel das lojas deve ser diferente. Apesar destas alterações poderem ser vistas como uma ameaça, estas constituem uma oportunidade para as lojas de retalho físico tradicionais (Rehncrona & Thufvesson, 2019). Comprar na loja física, deve ser para o cliente tão barato e tão conveniente, como comprar numa loja online. Além disso, a experiência deve ser “divertida”, de modo a entregar ao visitante uma experiência memorável, que não pode ser repetida via digital. Mais, as lojas devem ser desenhadas para competir com experiências como uma ida ao cinema, a um espetáculo desportivo ou a outra qualquer atividade de lazer (Berman, 2019).

De facto, o canal online trouxe maior competitividade ao universo de comércio tradicional e conseqüentemente, elevou as expectativas dos consumidores em relação às lojas físicas. Atualmente, as lojas offline não devem ser mais vistas como meros locais de compra e venda, mas sim locais que têm como objetivo principal a oferta de experiências únicas para o cliente, sendo a transação apenas uma etapa natural e suplementar de todo o processo. A revolução digital, principal impulsionador desta realidade, levou a uma elevação das expectativas dos consumidores em termos de conveniência, velocidade, eficiência, flexibilidade e consistência entre os diferentes canais (Blázquez, 2014). Conseqüentemente, os retalhistas também se sentem pressionados para satisfazer os consumidores através das mais variadas plataformas (Abnett, 2016). De facto, os clientes pensam de forma omnicanal, quando consideram canais físicos e digitais para completar as suas compras, por isso os retalhistas devem orientar esforços para sê-lo (Bell, Gallino & Moreno, 2014).

4. Respostas das lojas físicas

Atualmente, há várias tendências digitais que apontam para uma melhoria da visita do indivíduo à loja através da utilização de tecnologia como são exemplo: a realidade aumentada, as aplicações para dispositivos móveis, os ecrãs digitais interativos ou a redução das filas no checkout. Outras tendências como as ofertas direcionadas, a mudança frequente da oferta da loja, a mudança frequente do design da loja ou o aparecimento do conceito de retalhista híbrido, são formas que mudaram e prometem continuar a mudar a proposta de valor da loja física.

4.1. Utilização de Tecnologia em loja

As novas tecnologias permitem que os comerciantes integrem todas as informações que os canais emergentes e os pontos de contacto fornecem. Apesar disso, a presença de tecnologias nas lojas físicas é ainda marginal ou irrelevante para os consumidores (Bell, Gallino & Moreno, 2016). Porter e Heppelmann (2017) defendem que uma nova tecnologia cria valor de dois pontos de vista: tornando-se parte de um produto e conseqüentemente, conferindo-lhe novas características, e reinventando o processo de fabrico e/ou entrega do produto. Ora, referindo-se concretamente à realidade aumentada, os autores defendem que esta otimiza a informação e a forma como o utilizador a recebe através das diferentes plataformas disponibilizadas pela marca. Noutro tópico do artigo, os autores reforçam que a realidade aumentada tem redefinido os conceitos de *showroom* e demonstrações de produto e transformado a experiência do consumidor. Os mesmos autores explicam: ao ver como é que os produtos vão parecer ou operar numa situação real, antes mesmo de os comprar, os clientes vão criar expectativas mais ajustadas, vão tomar resoluções de compra mais

firmes, e vão estar mais satisfeitos. Em 2017, o Ikea lançou uma *app* que aposta na realidade aumentada, o *Ikea Place*. Esta aplicação para dispositivos móveis, resumidamente, permite ao cliente visualizar um sofá, a título de exemplo, no espaço de destino como a sua sala de estar. A *app* representa uma grande melhoria, na medida em que poupa ao cliente o esforço de medir as dimensões das divisões caseiras para depois perceber se os artigos da loja se enquadram no espaço em questão. Ao mesmo tempo, os clientes através da imagem virtual da *app*, percebem se o artigo fica esteticamente do seu agrado.

De facto, as empresas, cada vez estão a lançar mais aplicações móveis de forma a chegar a clientes novos ou a interagir com os existentes. A Starbucks tem uma aplicação móvel que permite ao utilizador localizar cafés da marca, efetuar pagamentos ou ter acesso a prémios de lealdade (Boyd, Kannan & Slotegraaf, 2019). As aplicações móveis, caracterizadas por serem sistemas operacionais móveis, disponíveis para *smartphones* ou *tablets*, que oferecem uma capacidade de computação avançada e uma considerável gama de funções (Logan, 2016), têm capacidade de influenciar o cliente a comprar (Hui et al. 2013). De facto, as *apps* podem ser uma excelente ferramenta de organização para criar tráfego na loja física. A promessa de oferta de recompensas caso o cliente se desloque à loja podem ser um fator que motiva o utilizador, bem como o anúncio de novidades, quer sejam produtos, mudança no design ou ofertas especiais. As referidas recompensas aludem à tendência dentro da tendência, isto é, além de muitas empresas estarem a apostar em aplicações para fidelizar o cliente, muitas destas criam-nas na forma gamificada (Mantouka et al., 2018). Este termo refere-se à criação de um contexto de jogo em áreas normalmente desassociadas deste, como é o caso dos transportes e mobilidade (Montola, 2005; Zichermann & Cunningham, 2011). Mantouka et al. (2018) dão um dos exemplos mais comuns de uma *app* de navegação gamificada, o Waze. Nesta aplicação, que serve de GPS ao indivíduo, este vai ganhando pontos e subindo de nível à medida que percorre

quilómetros, emite avisos de perigo para outros “wazers” e responde a perguntas que a aplicação envia.

Outra das respostas que as organizações têm dado a este novo panorama tem sido a introdução de ecrãs digitais interativos nas suas superfícies comerciais. Naughton (2013) refere que a Sephora, marca de produtos de beleza, introduziu nas suas lojas a plataforma *Skincare IQ*. Esta plataforma trata-se de um ecrã onde o visitante é guiado a escolher produtos de tratamento de pele de acordo com o seu tipo de pele e intervalo de preços pretendido. Antes da Sephora, outras lojas já haviam apostado neste tipo de ecrãs como é o caso da Adidas que, em parceria com a Intel, lançou o *Adiverse*. Este ecrã embutido numa das paredes da loja permite visualizar as características de centenas de pares de calçado, bem como vê-los de diferentes ângulos numa perspetiva 3D, sem que a totalidade de modelos esteja, de facto, exposta ao longo da loja (Tischler, 2011). Em superfícies físicas, como já foi referido, o número de modelos expostos é limitado, sendo que este tipo de ecrãs permite ao cliente aceder a um número superior de produtos do que aqueles que seriam possíveis nos moldes tradicionais, em que o artigo está exposto fisicamente, um a um, ao longo do linear da loja.

A aposta em tecnologias que diminuem o tempo de espera através da redução das filas no check-out é outra resposta que tem sido dada. A título de exemplo, recorrendo de novo à empresa de produtos cosméticos Sephora, podemos referir que a companhia tem superfícies comerciais sem caixas registadoras. Os funcionários, através de um *mobile point of sale terminal* (mPOS), fazem o registo dos produtos e leem o cartão de multibanco do cliente (Naughton, 2013). O mPOS não é mais do que uma caixa registadora portátil que permite a um funcionário de uma loja efetuar o registo de compras do visitante de forma móvel. Isto torna-se importante, em momentos de elevada afluência em que as filas de pessoas se acumulam, podendo o cliente efetuar o seu pedido e pagamento em qualquer

ponto da loja, sem que se tenha de dirigir obrigatoriamente às caixas registadoras.

4.2. Ofertas direcionadas

Berman (2019) sugere¹ o melhor caminho para melhorar a visita do cliente à loja: “(...) os 2 elementos chave são a personalização e a interatividade. As mensagens para o consumidor devem ser personalizadas e incluir ofertas especiais, baseadas em compras passadas, ou até convites para eventos dos seus interesses (...)” (p.4). Tammy Mastroberte (2019), seguindo a mesma linha de pensamento, defende que se as lojas querem ter consumidores interessados no seu conteúdo e comunicações, então devem-se focar em entregar ofertas relevantes para estes e para os seus hábitos de compra. Atualmente, diversos retalhistas trabalham com programas de lealdade e outras plataformas de interação bidirecional, onde a informação recolhida a partir daí permite entregar as referidas ofertas. Tratando-se de uma tendência relativamente recente, são poucas as empresas que adotaram esta prática, sendo um fator diferenciador entre uma empresa e concorrentes (Kamath, 2019).

A literatura - como se verificou - aponta no mesmo sentido, a personalização cria ofertas relevantes, doutro modo o cliente não vai valorizar a mensagem e não irá à loja. A título de exemplo, olhemos para o seguinte cenário. Um cliente recebe, semanalmente, mensagens com promoções de um hipermercado onde está fidelizado através de cartão de cliente. Recorrentemente, algumas dessas ofertas especiais recaem sobre o leite, apesar disso, esta oferta não cria qualquer tipo de valor e interesse no cliente. Ora, o indivíduo consome, exclusivamente, leite sem lactose dado uma intolerância que tem a esta, pelo que a oferta é

¹ Tradução própria da citação original em inglês.

irrelevante porque carece de personalização. Assim, neste trabalho também se procurou patentear de que forma estas questões eram levadas a cabo (ou não) por parte do Auchan.

Jeff Hoover, responsável pela recolha e análise de dados de uma rede de lojas de conveniência norte-americana, citado por Mastroberte (2019), define aquilo que é preciso para que o seu programa de personalização de ofertas funcione. Ele destaca o foco em ofertas únicas, diferentes das que estão a ser oferecidas pelos seus concorrentes. Numa fase inicial, as ofertas eram enviadas para todos de igual modo, depois passou-se a dividir os clientes em cinco ou seis segmentos diferentes, até ao momento atual em que os dados recolhidos permitem segmentar cada cliente individual. Independentemente, do método que a loja de retalho utilize, o mais importante é que a marca ofereça valor e relevância para os clientes.

A personalização de ofertas, como já foi referido, pode ser importante porque oferece real valor ao cliente e pode ser fator diferenciador em relação a concorrentes, mas levanta algumas questões relativas à privacidade de cada um. Arora et al. (2008) destacam que alguns clientes podem sentir a sua privacidade invadida e podem-se mostrar apreensivos para ceder informações às empresas, por sentirem que os estão a espiar. Ainda assim, este não parece ser um problema suficientemente grande para que empresas como a Nike introduzam nas suas lojas sistemas de envio de mensagens automáticas e personalização de ofertas para os visitantes. Através da aplicação *Nike App*, o indivíduo entra na superfície comercial e recebe notificações da marca que podem ser cupões exclusivos. Para que isso aconteça, é apenas necessário que este dê autorização à *app* para que esta tenha acesso ao GPS do seu *smartphone* (Schwab, 2018). Como se pode ver um pouco por todo o mundo, marcas de notoriedade elevada têm investido em tecnologias que permitem aproximar o mundo digital do mundo físico.

4.3. Mudança frequente da oferta da loja

Outras das formas que têm sido sugeridas para melhorar a visita do cliente passam pela mudança frequente dos artigos para venda ou demonstrações de produto que levam à criação de tráfego (Berman, 2019). Parsons (2011) reforça esta ideia, isto é, os clientes cansam-se rapidamente do mesmo tipo de estímulos, por isso a experiência em loja precisa de ser constantemente atualizada. Alguns exemplos de execução desta estratégia são promoções sazonais, abertura de *pop-up stores*, ou através da alteração constante da gama oferecida (Berman, 2019). As promoções sazonais acontecem durante feriados, épocas do ano, como o Natal, ou eventos desportivos, sendo oportunidades com enorme potencial de negócio. Cada vez mais, as lojas reúnem esforços para perceber que produtos são mais procurados ou alusivos a esses momentos do ano e desenvolvem campanhas que os promovem (Catania, 2016). A abertura de *pop-up stores*, como já referido, é outra das tendências emergentes no mundo do retalho e algumas empresas investem em ideias disruptivas como é o caso da Tracksmith. Durante a maratona de Boston de 2016, a marca abriu uma loja temporária, definição de *pop-up store*, que funcionaria apenas durante o dia da corrida e os dias que a antecederam e com a particularidade que parte da oferta da loja apenas poderia ser vendida a indivíduos inscritos na prova (Pathak, 2016).

4.4. Mudança frequente do design da loja

O design trata-se do reflexo visual da identidade da marca, fator importante na forma como a empresa se identifica (Melewar, 2008). Atualmente, as lojas esforçam-se para que este seja capaz de transmitir a identidade da marca, a partir dos produtos e marcas que comercializa, ao mesmo tempo que é congruente com

a sua própria imagem (Ballantine, Parsons & Comeskey, 2015). De facto, mesmo que cada loja adapte o seu design tendo em conta a especificidade do seu negócio e público-alvo, o espaço deve prometer a entrega de uma atmosfera dentro ou acima das expectativas dos visitantes, sendo frequentemente alterado para não cair na banalidade.

4.5. Retalhista Híbrido

Ao longo do tempo, o comércio sofreu alterações, desde o momento em que o retalhista apenas comercializava através da loja física (canal único), até que passou a vender em múltiplos canais, tais como porta-a-porta, catálogo ou televenda (multicanal) e até aos dias de hoje, em que se fala no conceito omnicanal (Verhoef et al., 2015). Aliás, segundo Brynjolfsson, Hu & Rahman (2013) a integração dos canais físicos e dos canais digitais, a omnicanalidade, é considerada uma das mudanças mais significativas no retalho.

Barry Berman (2019) fala-nos em marketing omnicanal como sendo o reconhecimento de que os consumidores usam diferentes combinações de canais e mecanismos nas suas compras quotidianas. O processo passa por: descoberta inicial de produtos, pesquisa de informação, compra, pagamento, atendimento de pedidos e devolução de produtos. Esses diferentes canais e pontos de contacto, sejam *tablets*, *smartphones*, loja, entre muitos outros, são usados constantemente, de forma intercambiável e simultânea (Berman, 2019). No mesmo sentido, Bijmolt et al. (2019) já haviam reconhecido que atualmente os consumidores mudam entre canais com uma frequência maior e nas mais variadas etapas do processo de compra. Essa mudança entre canais e a escolha destes depende do indivíduo e das suas características pessoais, tais como idade, aversão ao risco, ou predisposição para o uso de tecnologia (Sousa & Voss, 2012).

Nesta experiência de omnicanalidade, as lojas de retalho desempenham um papel muito relevante. Aproximadamente 66% dos consumidores online destacam a possibilidade de ver, tocar e experimentar um produto como fator decisivo nas suas preferências (Wilson, 2016). Para reforçar a importância da omnicanalidade, Lindsey Peacock (2016) alude ao relatório da PricewaterhouseCoopers (Pwc): ao ignorar um canal, os retalhistas perdem todo o potencial que este tem dentro de uma *customer journey*. Consequentemente, criam confusão no cliente e correm o risco de o perder antes que ele proceda à compra.

Também é preciso reforçar que o desenvolvimento de estratégias de omnicanalidade é especialmente difícil para lojas com um nível baixo de crescimento das vendas online, bem como um valor global baixo destas (Berman, 2019). Se estas lojas têm um baixo nível de vendas e de evolução online, isto pode significar uma baixa aposta na plataforma digital. A título de exemplo, o *website* pode ser complexo, desorganizado, não ter a gama de produtos atualizada ou até ser visualmente desinteressante. Se o anterior se verificar, é natural que o cliente não faça pesquisa de produtos no *website* para depois levantar na loja, ou que ao ver na loja, depois acabe por não encomendar através do *website*.

Ao longo do seu artigo, Bhatnagar & Syam (2014) desenvolvem o conceito de retalhista híbrido, que vai ao encontro da omnicanalidade. Os autores explicam que este maximiza o lucro que se espera realizar nas lojas físicas e na loja online mantendo o interesse de alguns clientes perdidos, disponibilizando produtos descartados das lojas físicas, à venda na loja online. Dukes et al. (2009) reforçam o benefício deste conceito: enquanto que a redução da gama oferecida por um retalhista tradicional leva a uma diminuição do bem-estar do consumidor uma redução estratégica acompanhada de uma extensão da gama na loja online leva ao efeito oposto, melhoria do bem-estar do consumidor (Brynjolfsson, Hu & Smith, 2003). Posto isto, a prioridade de um retalhista híbrido, tendo em conta a

sua gama de produtos, deve ser identificar os produtos a ser removidos da loja tradicional, para se tornarem disponíveis exclusivamente online (Bhatnagar & Syam, 2014).

O contexto atual está a conduzir a uma constante mutação das expectativas dos consumidores. Com efeito, Herring, Wachinger & Wigley (2014) consideram que estas se encontram em crescimento, tendo em consideração que hoje em dia os clientes esperam um preço uniforme entre canais, a possibilidade de comprar online e ir buscar à loja, proceder a devoluções na loja, de artigos que compraram online, e um leque variado de opções de pagamento. Tendo em linha de conta o anterior, grandes empresas como a Nike têm apostado em modelos que unem a loja física à loja online. Recentemente, a empresa norte-americana desenvolveu um sistema de reserva de artigos para experimentação. O cliente, através do website, seleciona artigos que quer experimentar na loja e quando chega dirige-se diretamente a um local que agrupa uma série de cacifos em que um deles, com o nome do indivíduo, guarda os artigos pretendidos. O cacifo em questão poderá ser aberto com um código enviado para o telemóvel do cliente e depois de aberto, este recolhe os artigos e pode ir experimentá-los evitando assim a confusão da loja e o tempo de pedir junto de um colaborador os tamanhos pretendidos (Schwab, 2018). Outra das bandeiras do retalhista híbrido são as devoluções mais facilitadas. Os retalhistas têm introduzido na sua política de devoluções a possibilidade de devolver em loja, aquilo que o indivíduo comprou online, sendo exemplo disso marcas como a Abercrombie & Fitch, a Apple, a Toys"R"Us e a Victoria's Secret (Harper, 2016).

Tendo em conta o que foi descrito ao longo deste capítulo, procedeu-se à construção da Tabela 1 que prevê o modelo que servirá de base para o resto da investigação. Na parte de cima, estão colocados os pontos fortes da loja online e loja offline levantados durante esta análise, e na parte debaixo as respostas dadas

pelas superfícies físicas para, por um lado aproximar-se dos pontos fortes do canal concorrente, e por outro diferenciar ainda mais os pontos que a favorecem.

Pontos Fortes Online	Pontos Fortes Offline
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custos de pesquisa mais baixos; ▪ Transparência de preço; ▪ Oferta mais diversa; ▪ Conveniência; ▪ Ofertas personalizadas; ▪ Não existe limitação geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento personalizado; ▪ Experiência em loja; ▪ Não existem portes de envio; ▪ Pagamento seguro; ▪ <i>Instant Gratification</i>; ▪ Devoluções mais facilitadas.
Resposta das Lojas Físicas	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecrãs digitais interativos; ▪ <i>Apps</i> e gamificação; ▪ Ofertas direcionadas através de <i>tracing</i> de clientes no interior da loja; ▪ Mudança frequente da oferta da loja; ▪ <i>Click and collect</i> na loja; opção de devolver em loja; redução de filas no <i>check-out</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realidade aumentada; ▪ Mudança frequente do <i>design</i> da loja; ▪ <i>Click and collect</i> na loja.

Tabela 1 Modelo de análise: Pontos fortes online versus pontos fortes offline e resposta das lojas.

Capítulo 2

Metodologia

No presente capítulo, irá ser feita uma abordagem relativa às técnicas que foram adotadas, no âmbito da seleção de uma metodologia de caráter misto (Creswell, 2014), para a prossecução dos objetivos de trabalho. Tendo em vista o anterior, proceder-se-á a uma introdução da empresa e do objeto de estudo onde decorreu a investigação; à caracterização do método de investigação adotado; justificação dos métodos de recolha de dados; e apresentação e fundamentação da observação participante e dos guiões da entrevista e inquérito.

No âmbito da aplicação de uma metodologia de caráter misto, Creswell (2014) reitera que a teoria deve ser entendida enquanto um quadro de trabalho, que na sua essência vem informar diversos aspetos ou forma de recolha de informação e de dados, de análise, mas também de interpretação, quer sejam os mesmos de pendor quantitativo ou qualitativo.

1. Apresentação do grupo Auchan e do Auchan Gaia

A Auchan Retail Portugal faz parte do grupo Auchan Holding sediado no Norte de França (Lille), tendo sido fundado no ano de 1961 por Gérard Mulliez. Ao longo dos anos a companhia internacionalizou-se e hoje está presente em 17 países, distribuídos por Europa, África e Ásia, sendo o 35º maior empregador a nível mundial (Auchan, 2018). Em Portugal, o grupo conta com 30 hipermercados, 19 supermercados e 22 lojas de ultra proximidade (My Auchan). A primeira superfície comercial do grupo em solo português remonta ao ano de 1988 com a abertura do Jumbo de Alfragide, sendo o primeiro hipermercado a utilizar a tecnologia do código de barras. Anos mais tarde, em 1996, a companhia

aumentou consideravelmente a sua dimensão com a compra da rede de supermercados portuguesa Pão de Açúcar (Auchan, 2018).

No ano em que assinala os 50 anos da abertura da primeira loja Pão de Açúcar, a companhia decidiu operar uma mudança profunda na sua marca. A partir de setembro de 2019 o nome do grupo Auchan passou também a ser a designação de todas as superfícies comerciais Jumbo e Pão de Açúcar. Pedro Cid, diretor geral da empresa em Portugal considera o seguinte: “este foi o ano em que começámos a traçar um novo caminho em Portugal, sob uma marca única, mais atual e mais atenta àquilo que são as necessidades dos nossos clientes.” De facto, a empresa pôs em prática uma estratégia de comunicação disruptiva através do seu manifesto que se foca nos quatro grandes perímetros da organização: os produtos e serviços; os seus colaboradores e comportamentos; o seu ambiente em loja e a sua promoção. A partir do *rebranding* (Carvalhido, 2016), o grupo apresenta-se como um baluarte do bom, do são e do local, sendo todos os colaboradores militantes deste e responsáveis por angariar clientes e torná-los também eles militantes da causa (Auchan, 2018).

Neste momento, vigora na empresa o projeto “Visão 2025 – Auchan muda a vida”. O grupo propõe-se a mudar ativamente a vida de 8 mil milhões de habitantes, dando início a um comércio de última geração, comprometido e que é referência. Esta proposta assenta numa seleção criteriosa dos produtos e respetivos produtores e num conhecimento aprofundado de cada cliente. Além disso, a loja propõe-se a satisfazer o cliente através de múltiplos canais de distribuição, combinando as vantagens do digital com as das lojas físicas com o objetivo de criar uma experiência de compras personalizada. Posto isto, os valores pelo qual o grupo se promete orientar são a confiança, a excelência e a abertura (Auchan, 2018).

Quanto ao nosso foco analítico, o Auchan Gaia abriu em 1996 e foi a 7ª loja do grupo a abrir em solo nacional com a insígnia Jumbo. Neste momento as lojas do

grupo Auchan estão divididas por zonas de vida, sendo que a loja de Gaia faz parte da zona de vida do Grande Porto, juntamente com Maia, Gondomar, Matosinhos e Canidelo. Atualmente a loja emprega 262 funcionários distribuídos por 8 universos diferentes: brinquedos e papelaria; casa e decoração; lazer exterior, nutrição, saúde e bem-estar; produtos de grande consumo; produtos frescos; tecnológico; e têxtil. Por universo entende-se uma área da loja que agrega categorias de produtos coerentes com o nome do anterior. Os funcionários que não se encontram alocados a nenhum dos universos fazem parte dos serviços administrativos, do serviço de segurança e manutenção, da frente de loja (caixas convencionais, balcão do cartão Auchan, Serviço Pós-venda, entre outros) ou da área de receção da mercadoria, as portarias.

Em termos de faturação, a loja vendeu no ano de 2019, 40.071.000€ graças a 1.924.000 transações diferentes. O mês mais representativo em vendas é, por larga margem, dezembro onde se registaram em 2019, 5.046.813€, provenientes de 195.000 operações diferentes. De facto, isto confere uma representatividade anual de 13%.

Por último, deve-se referir que a estrutura organizacional da loja é funcional. Esta é composta por diretor, responsáveis de mercado e operadores, sendo que os operadores não se limitam a responder aos responsáveis dos seus respetivos mercados, mas também a outros responsáveis de mercado, nomeadamente quando estes se encontrem em permanência. A dita permanência refere-se ao responsável de mercado que coordena a loja durante um determinado período, e sobretudo aqueles mercados que estejam a funcionar sem que o respetivo responsável esteja de serviço.

1.1. Apresentação do Universo Tecnológico

O Universo Tecnológico compreende sete mercados diferentes e respetivos produtos: Áudio e Imagem (desde TV's, barras de som, cabos, entre outros); Climatização (desde aquecedores a óleo, emissores térmicos, ventiladores, entre outros); Fotografia (desde máquinas fotográficas, câmaras de ação, álbuns de fotografia, entre outros); Grande doméstico (desde frigoríficos, máquinas de lavar a roupa, máquinas de lavar a loiça, entre outros); Informática (desde PC's, impressoras, tinteiros, entre outros); Pequeno doméstico (desde máquinas de café, alisadores para o cabelo, máquinas de barbear, entre outros); e por último, Telecomunicações (desde telemóveis, *smartwatches*, *hoverboards*, entre outros).

Os mercados descritos anteriormente estão distribuídos ao longo de oito corredores diferentes da loja. Neste espaço trabalha a equipa tecnológica constituída por 10 elementos, o responsável de mercado e nove operadores, três deles em regime de part-time. As principais funções do responsável de mercado são a gestão da equipa, através da elaboração do horário da equipa e da orientação desta nas suas tarefas, e a gestão da oferta do universo tecnológico, através da gestão de stocks e da gestão de campanhas promocionais. Por sua vez, os operadores têm a função de reposição, isto é, devem garantir que todas os produtos que chegam à loja são colocados no linear, de modo a que não haja espaços vazios nas prateleiras, a função de colocação de preços e a função de aconselhamento do cliente, de modo a orientar este para uma compra mais consciente e alinhada com os seus interesses. A equipa em questão tem bastante experiência acumulada, mais de duas décadas, sendo a maioria constituída por elementos que desempenham as mesmas funções desde a abertura da loja.

Relativamente ao posicionamento estratégico de preço, o universo tem como objetivo seguir o posicionamento do restante hipermercado, ser *price leader* (Masuda, 1996). Ainda assim, tendo em conta a sua capacidade de negociação

limitada, o preço a que consegue comprar junto dos fornecedores é elevado, não conseguindo praticar preços para o cliente final tão competitivos assim. Posto o anterior, para se aproximar do seu público-alvo a companhia tem duas marcas próprias, a Qilive e a Selecline, que são, por norma, as alternativas mais baratas para o cliente dentro de uma gama de produto. Além disso, o serviço de crédito que o cartão Auchan oferece permite aos clientes parcelar as suas compras até 36 meses, sendo cobrada uma taxa de juro leve.

Anualmente o universo tecnológico é responsável por uma parte significativa das vendas da loja, sendo que no ano de 2019 faturou 4.182.000€ provenientes de, aproximadamente, 69.000 transações diferentes. À imagem da loja, também o mês de dezembro é o mais representativo com 14% das vendas totais anuais. No total, em dezembro de 2019, foram vendidos 579.000€, relativos a 9.000 transações diferentes (aproximadamente). Outro dado muito relevante do universo tecnológico é o facto do valor médio de cada transação ser, aproximadamente, três vezes superior ao do resto da loja, 60€ por compra. Isto explica bastante a especificidade de produtos ali comercializados e do seu preço de venda médio superior aos dos restantes universos.

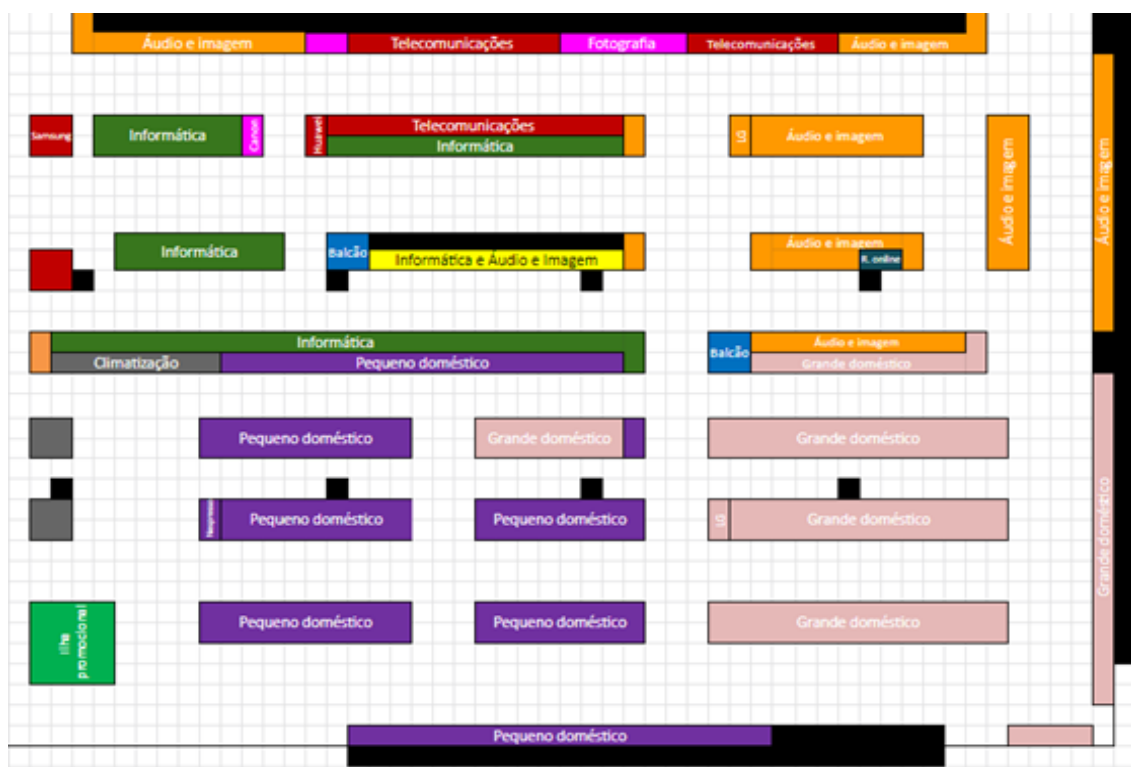


Figura 2 Layout da secção tecnológica Auchan

2. Método de investigação

A presente investigação assume-se como um caso de estudo por se focar no hipermercado Auchan, em concreto nos produtos de natureza tecnológica por este vendidos. Segundo Eisenhardt (1989), os casos de estudo, por norma, combinam métodos de recolha de informação como observação, entrevistas e questionários, tal como se verifica na nossa investigação. Além disso, Creswell (2014) reforça que o investigador deverá passar tempo a interagir com as pessoas estudadas, no caso os colaboradores do universo tecnológico, bem como devem ser apresentadas ilações finais que se relacionem com as principais teorias elencadas no capítulo anterior. De igual modo, o autor aponta que a estrutura do caso de estudo deverá ser a problemática (as teorias que têm emergido relativamente ao papel das lojas, tendo em conta a evolução do e-commerce); o contexto (universo tecnológico Auchan Gaia); as questões levantadas (problemas

identificados através das técnicas de investigação aplicadas); e as ilações retiradas (as melhorias que se consideram pertinentes para resolver os problemas identificados).

3. Métodos de recolha de dados

Atendendo ao facto de se ter selecionado a Auchan enquanto caso de estudo, e tendo presente a ideia de realização de uma metodologia mista (Creswell, 2014), resta referir que decidimos optar pela realização de registos de observação participante, pelo facto de se terem acesso a condições privilegiadas decorrentes da realização do trabalho em contexto organizacional. A observação participante inscreve-se numa abordagem de observação etnográfica, no qual o observador/investigador participa ativamente nas atividades de recolha de dados, sendo-lhe necessária a capacidade de adaptação a situações, especialmente na construção de uma amostra, e nas dificuldades provenientes da inserção do mesmo nos contextos, e ainda, no âmbito da aplicação das entrevistas, por exemplo (Mónico, et al, 2017). É uma técnica que permite aceder a situações e eventos comuns, difíceis de captar através das entrevistas (Hammersley & Atkinson, 2005). Posto isto, relativamente aos registos de observação, os mesmos realizaram-se durante três meses, isto é, entre outubro de 2019 e dezembro de 2019, dada a necessidade em conhecer o espaço e todas as suas especificidades com detalhe, de modo a que os próximos passos e etapas de investigação fossem dados com o máximo de eficiência e rigor possíveis.

A referida observação participativa, método de recolha de dados qualitativos, foi o primeiro procedimento tido em conta durante o estudo tendo desempenhado papel importante na prossecução de um dos objetivos do trabalho, na medida em que foi o ponto de partida para que se iniciasse o

diagnóstico da secção tecnológica do hipermercado em causa. DeWalt e DeWalt (2011) consideram que este tipo de observação é específico, dado que o observador não é passivo. Ao contrário disso, este assume um papel dentro de uma situação de trabalho e pode participar nas ações que estão a ser estudadas. Ao encontro daquilo que é considerado pelos autores observação de carácter participante, ao longo desta, foram desempenhadas funções muito semelhantes às de um colaborador da secção de equipamento tecnológico do Auchan Gaia, nomeadamente a reposição de stock em loja e o aconselhamento e apoio ao cliente. Considerando o anterior, houve a oportunidade de conhecer o universo ao pormenor, através do contacto direto com clientes, colaboradores, tipologia de produtos vendidos, processos e layout da loja.

Embora esta seja uma técnica com vantagens indiscutíveis em relação à observação direta, tem também algumas limitações, como refere Yin (2018): “o observador participante pode não ter tempo suficiente para tirar notas, tal como um bom observador tem”. De facto, ao longo da observação do universo tecnológico, não houve tempo e espaço para que se tirassem as devidas notas e registo em diário dos principais eventos ocorridos e questões que se foram levantando. Apesar do anterior, a recolha de dados não foi significativamente afetada pela referida limitação e não prejudicou o resultado do trabalho. A observação da secção tecnológica foi igualmente pertinente para o estudo a nível de registo fotográfico. Yin (2018) diz que as observações podem ser tão importantes que o investigador pode considerar tirar fotografias ao local de trabalho, pois estas vão ajudá-lo a transmitir questões importantes para observadores externos.

No que concerne às entrevistas, estas foram desenhadas para dar continuidade ao que havia sido a observação participante. Por um lado, para que se aprofundassem questões levantadas durante a observação e por outro pela identificação de novas questões que tivessem escapado aos olhos do

investigador. Estas questões relacionam-se intimamente com um dos objetivos deste estudo, pois surgem na sequência de um diagnóstico da secção tecnológica da loja. Na aplicação destas selecionaram-se três indivíduos integrantes da equipa tecnológica do Auchan de Gaia, visto que estes possuem um conhecimento profundo acerca do universo tecnológico, objeto em análise. No caso do género, tentou-se obter a maior paridade possível, assim sendo foram entrevistados dois indivíduos do sexo masculino e um do sexo feminino. Quanto à faixa etária, registaram-se algumas dificuldades em obter uma amostra diversificada, visto que a maioria dos trabalhadores da equipa possuem entre 40 e 50 anos, ainda assim optou-se por contornar esta situação selecionando os indivíduos de acordo com o tempo que exerciam as suas funções (trabalhadores mais antigos e trabalhadores recentes na empresa).

Este procedimento teve como objetivo revelar aspetos sobre os quais o investigador não teria pensado de forma espontânea e individual (Quivy & Campenhoudt., 1992). Segundo Yin (2018), os entrevistados podem fornecer informações importantes sobre o fenómeno estudado, ajudando o investigador a identificar outras fontes relevantes de evidência. No caso deste trabalho, as entrevistas permitiram o acesso ao “mundo” dos colaboradores da equipa tecnológica, a fim de apreender as suas opiniões e vivências sobre o objeto de estudo. Através destas, pode-se confirmar alguns dos problemas identificados durante a observação, bem como identificar novas questões, pertinentes para o estudo e que passaram despercebidas ao investigador.

Por último, o inquérito foi o último dos métodos de recolha de dados utilizados, sendo que permitiu levantar informação quantitativa. O objetivo do inquérito foi complementar o trabalho que tinha sido desenvolvido até então – observação participativa e entrevistas - com a visão do cliente da loja, de forma a perceber quais as dimensões da loja que este considera mais críticas e por isso devem ser revistas e priorizadas, de acordo com o segundo objetivo deste

trabalho de investigação, diagnosticar o universo tecnológico do Auchan Gaia, relativamente ao seu desempenho nos pontos elencados no modelo de análise (ver capítulo 2).

Na construção do inquérito não foram utilizadas escalas de autores por duas razões: por questões de tempo na articulação do inquérito com o tempo de estadia na organização e pela especificidade das questões não permitir que se encontrassem na literatura perguntas que se ajustassem aos objetivos deste. Antes da administração deste foi utilizada uma questão de filtro, de modo a perceber se o inquirido conhecia ou não a secção que estava prestes a avaliar. Esta pergunta não se encontra na estrutura do inquérito, mas foi dirigida a todos os respondentes antes que estes o preenchessem.

Para o efeito, e de forma sucinta, o inquérito teve como destinatário o cliente do universo tecnológico do Auchan Gaia, sendo que houve nesse sentido uma preocupação em cobrir diferentes horários e dias de funcionamento da loja. Foram inquiridos um total de 126 indivíduos ao longo de 12 dias, entre 27 de janeiro e 28 de fevereiro. Sendo o tamanho da amostra dependente dos objetivos de investigação, ou seja, daquilo que é necessário explorar, daquilo que se revelar relevante e daquilo que poderá ser conseguido com os recursos que existem (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012), o número de inquiridos obtido é um total satisfatório para o trabalho em questão. Veja-se a frequência diária de inquiridos durante o referido período:

Dias de administração do inquérito	Número de inquiridos
27/01/2020	3
05/02/2020	2
12/02/2020	4
13/02/2020	3
14/02/2020	7
17/02/2020	10
18/02/2020	13
23/02/2020	41
24/02/2020	8
25/02/2020	20
27/02/2020	13
28/02/2020	2

Tabela 2 Relação entre dias de administração do inquérito e número de inquiridos

Por último, é importante referir que os três diferentes métodos de recolha de dados ofereceram ao estudo uma análise complementar e a possibilidade de aceder a diferentes perspetivas, isto é, a perspetiva do investigador, através da observação participante, a perspetiva do colaborador da equipa tecnológica, através das entrevistas e a perspetiva do cliente da loja, através do inquérito por questionário.

4. Fundamentação da observação participante, da entrevista e do inquérito

A observação participante (Quivy & Campenhoudt, 1992; Yin, 2018; Mónico et al, 2017) foi organizada para que fossem observadas situações que constituíssem limitações da secção tecnológica ligadas aos pontos elencados no modelo de análise. Por questões de lógica e enquadramento para o trabalho não foram tidos em conta alguns dos pontos presentes nessa tabela concetual. De facto, o ponto forte das lojas online, não existe limitação geográfica, não foi um ponto que

fizesse sentido explorar porque a secção tecnológica do Auchan Gaia é, invariavelmente, física. Além deste, os pontos fortes da loja física não existem portes de envio, *instant gratification* e pagamento seguro não foram explorados na investigação por já estarem otimizados ao máximo. Mantendo tal em mente, foram analisados cinco pontos em que a loja online possui uma vantagem, nomeadamente os custos de pesquisa mais baixos, a transparência de preço, a oferta mais diversa, a conveniência e nas ofertas personalizadas. E foram analisados ainda três pontos em que a loja física é mais forte, tais como o atendimento personalizado, a experiência em loja e devoluções mais facilitadas.

Quanto ao guião de entrevista (Hammersley & Atkinson, 2005), o mesmo segue uma estrutura que se divide em duas partes. Na primeira parte da entrevista surgem questões de caracterização sociodemográfica dos indivíduos, estando aqui presentes eixos como a idade, género, local de residência, escolaridade e duração do vínculo face ao grupo Auchan e à loja de Gaia, dos nossos entrevistados. Na segunda parte da entrevista, relativa ao diagnóstico da loja, são abordadas temáticas que permitem adquirir elementos para descrição do cliente-tipo da secção tecnológica aos olhos dos entrevistados. A partir daí, as perguntas seguintes (2. a 5.) têm como finalidade contextualizar o entrevistado e familiarizá-lo com o tema da investigação antes que este faça o diagnóstico propriamente dito. Outras questões (6. e subsequentes) dão início ao diagnóstico da loja, isto é, pretendem avaliar cada uma das dimensões da loja abonatórias ao canal online e ao canal físico, anteriormente exploradas durante a observação participante. Em cada uma delas foi feito um esforço para cobrir o máximo possível de tópicos, tendo sido dada liberdade para que a entrevista seguisse outro caminho e fossem abordados pelos entrevistados tópicos que não estavam previstos. Algumas perguntas deram flexibilidade ao entrevistado para fazer uma análise geral do ponto em questão enquanto que outras foram mais específicas, questionaram-no sobre determinado problema anteriormente

identificado na observação participante. No anexo 1 pode ser encontrado o guião de entrevista.

Já o inquérito desenhado para este estudo segue uma estrutura semelhante ao guião de entrevista, estando dividido em duas partes e sendo composto, essencialmente, por questões de resposta fechada (Creswell, 2014). Este tipo de questões é ideal quando se pretende uma resposta fácil e rápida, tendo sido escolhidas por duas razões. Porque impedem que o inquirido se desvie da questão que se pretende avaliar e porque tornam o inquérito mais comprimido, levando a que o tempo total de resposta seja reduzido, e por consequente mitigando o risco de potenciais desistentes ao longo do seu preenchimento. Tendo em conta o anterior, o tempo de resposta estimado para a conclusão do questionário foi de cinco minutos, estando este disponível para consulta no anexo 2.

Novamente, a primeira parte compreende os dados sociodemográficos, onde figuram as seguintes questões: género, idade, rendimento mensal líquido (em euros) e escolaridade. A segunda parte do inquérito é denominada de Diagnóstico da Loja (tal como no guião de entrevista). Nesta parte, o cliente avaliou as oito dimensões da loja, outrora inferidas na observação e nas entrevistas, respondendo para cada um dos pontos discutidos a uma ou duas questões. No caso das dimensões “conveniência” e “política de devoluções” foram introduzidas questões de filtro, com resposta de “sim” ou “não”, dado que o inquirido só teria conhecimento de causa para poder avaliar a dimensão se já tivesse recorrido ao serviço de reservas online ou ao serviço de entregas ao domicílio, no caso da primeira ou se já tivesse devolvido algum artigo que havia comprado na secção tecnológica do Auchan Gaia, no caso da segunda. Na avaliação de cada uma das dimensões recorreu-se a escalas de Likert numeradas de “1” até “5”, em que “1” é classificação mais negativa e “5” a classificação mais positiva.

Capítulo 3

Análise dos dados

Neste capítulo será feita uma análise separada das metodologias às quais se recorreram para recolher dados, começando por reportar os principais destaques da observação, fazendo um resumo das principais ideias debatidas nas entrevistas e por fim, reunindo as principais conclusões do resultado do inquérito.

1. Análise da observação participante

A observação participante (Quivy & Campenhoudt, 1992; Yin, 2018; Mónico et al., 2017), na qualidade de membro da equipa tecnológica, permitiu o levantamento de questões diretamente relacionadas com os objetivos do trabalho que se irão discutir de seguida. Tendo em conta o contacto com o cliente do equipamento tecnológico foi possível perceber que se trata, na maioria das vezes, de um indivíduo de classe média-baixa, o que o leva a recorrer com frequência ao crédito do cartão Auchan e a dividir em prestações as suas compras. Também é importante salientar que uma boa parte dos compradores são pessoas envelhecidas, pouco sofisticadas, ou seja, têm um conhecimento de produto limitado e valorizam mais o preço do que a marca. Ainda assim, ao fim-de-semana assiste-se a uma considerável mudança do anteriormente referido, sendo que os visitantes da loja passam a ser mais diversificados em relação à idade, à classe social e ao nível de conhecimento de produto. Esta participação na ação (Mónico et al., 2017) levou-nos a perceber quais as principais limitações do universo e dos seus mercados, bem como a compreender quais os pontos que poderiam ser explorados de acordo com o tema da nossa investigação. No

capítulo 2 foram elencados os pontos fortes mais relevantes do canal online e do canal físico, e de acordo com isso foi desenvolvido o modelo que serve de base para esta investigação. Tendo em conta o anterior, toda a observação em loja foi no sentido de avaliar e identificar problemas relacionados com o referido modelo de análise e com os oito pontos que este trabalho se propõe a analisar.

1.1. Custos de pesquisa do cliente

Os custos de pesquisa (Park, Chung & Yoo, 2009; Duch-Brown et al., 2017) do cliente do universo tecnológico são diversas vezes elevados. Ao longo da experiência no mercado tecnológico foram presenciadas situações em que os clientes experienciaram dificuldades em encontrar os artigos que procuravam, bem como dificuldades em comparar as características essenciais de determinados produtos. Relativamente ao cenário em que foram verificados elevados custos de pesquisa do cliente considerar-se-ão – exemplificadamente – os casos em que os episódios se repetiram semanalmente, ou em alguns casos, diariamente. O primeiro caso verificado foi no linear dos tinteiros, onde o cliente apresentou dificuldades em identificar o tinteiro para a sua impressora. Existe uma divisão dos tinteiros por marcas, por tinteiros originais e por tinteiros compatíveis: no entanto, a falta de sinalética limita a intuição do cliente que rapidamente recorre a um vendedor para que este identifique o tinteiro mais indicado para a sua impressora.

No caso do linear de acessórios para telemóvel, que engloba cabos de carregamento, adaptadores, suportes para telemóvel, *powerbanks*, capas, entre outros, as dificuldades em encontrar o que é pretendido são acrescidas pelo tamanho considerável deste linear. Apenas existe sinalética em alguns dos portabalizagens, o que limita bastante o tamanho de letra e nem todos os produtos

estão organizados por marcas. O porta-balizagem é o encaixe de plástico em que se coloca o preço do artigo e alguma informação que apoie o cliente na identificação do artigo. Também neste linear o cliente recorre ao funcionário para que este lhe vá indicar o produto. Situação semelhante à anteriormente descrita acontece no linear dos cabos de ligação para informática e áudio e imagem que contém cabos HDMI, Jack 3.5, co-axiais, RCA, entre outros. A sinalética que identifica o artigo está presente apenas no porta-balizagem, com a agravante de que os produtos não estão organizados, ou seja ao longo do linear pode-se encontrar as diferentes tipologias de cabos misturadas, como se pode ver na figura 3. Tal como nos outros casos, o cliente sente-se na necessidade de procurar o colaborador. Este muitas vezes poderá estar a atender outro cliente, o que conduz a dois cenários observados, o cliente ir embora sem levar o que procura ou mostrar-se insatisfeito pelo tempo de espera.



Figura 3 Linear dos cabos de ligação

De igual modo, no linear que compreende as televisões existe uma profunda desorganização no seu ordenamento por tamanhos. Assim, um visitante que esteja à procura de um tamanho em específico vê-se obrigado a procurar em locais diferentes toda a oferta desse tamanho disponível na loja, dificultado a comparação entre modelos e incrementando o esforço na pesquisa.

Por último, na categoria de grande doméstico, o cliente fica confuso pela falta de sinalética alusiva à principal característica distintiva entre as máquinas de lavar e/ou secar a roupa, a capacidade em quilogramas. O mesmo acontece com os frigoríficos, em que a divisão destes por capacidade em litros não se encontra sinalizada. Apesar dos produtos se encontrarem organizados sequencialmente, não existe nenhuma evidência visual da diferença entre estes, obrigando assim o cliente a procurar pela capacidade pretendida, produto a produto, incrementado o custo de pesquisa.

Relativamente a produtos de áudio, foram presenciadas dificuldades dado a sua fragmentação. Numa parte da loja, está disposto um linear que compreende as colunas portáteis, os *headphones* com e sem fios, os *earphones* com fios e parte da oferta de *earphones* sem fios. A restante oferta de *earphones* sem fios está exposta na vitrine, o que limita a comparação de produto do cliente com os *earphones* que estão expostos no referido linear. Numa parte totalmente distinta da secção, estão expostos os rádios, autorrádios e colunas de dimensão elevada. A disposição descrita leva a que muitos visitantes da loja se sintam “perdidos” na procura por um artigo de áudio e peçam apoio a elementos da equipa, que possivelmente, estarão a executar outras tarefas como reposição de produto, colocação de preços ou até, atendimento de outros clientes.

Outra limitação significativa que foi identificada no contacto com os clientes foram as fichas técnicas. Estas fichas estão associadas a determinadas categorias de produto, dada a sua complexidade, tais como: telecomunicações (telemóveis e tablets); áudio e imagem (TV's); grande doméstico (frigoríficos, máquinas de

lavar a loiça, máquinas de lavar roupa, máquinas de secar a roupa, etc.); fotografia e pequeno doméstico (robots de cozinha, máquinas de café, liquidificadores, fervedores, etc.). O objetivo das fichas é apresentar o produto ao cliente, comunicando-lhe as suas principais características e funções, bem como permitir que este efetue uma comparação entre um produto com outro da mesma tipologia.

A ficha técnica do Auchan tem diversas limitações. Uma delas é o reduzido tamanho de letra que dificulta a leitura, especialmente para faixas etárias mais avançadas. A segunda limitação apresentada pela maioria destas fichas é a presença de atributos irrelevantes. No caso das TV's, a ficha técnica repete a informação da marca e modelo do televisor, presente na etiqueta do preço ou na própria televisão; a eficiência energética do produto, presente num autocolante no televisor; ou a referenciação da sua capacidade de conexão por wireless, tendo já sido referido anteriormente que se trata de uma *smart tv*. Nova limitação verificada é a presença de atributos distintos entre fichas da mesma tipologia de produtos. Além do anterior, existem exemplos de fichas técnicas de produtos similares (*smartphone* marca X *versus* *smartphone* marca Y) que comparando os mesmos atributos, utilizam diferentes notações. A título ilustrativo, uma ficha técnica de um modelo de telemóvel caracteriza a bateria segundo ampères e outra caracteriza o modelo segundo horas de duração da bateria.

Existem categorias de produto em que a ficha apresenta atributos a mais, como é o caso do áudio e imagem ou telecomunicações, sendo que os atributos verdadeiramente relevantes acabam por passar despercebidos no meio de tantos, e categorias de produto em que a quantidade de atributos apresentados é reduzida, como acontece em artigos de pequeno doméstico, sendo que os atributos apresentados, em diversos casos, são ambíguos, escapando à ficha aqueles que poderiam ser realmente distintivos. O facto de os clientes recorrerem sistematicamente aos colaboradores para perguntar as características dos

produtos prova a ineficiência destas e a sua desvalorização. Em conversas informais com membros da equipa tecnológica foi encontrada uma explicação para o desacerto de algumas das informações presentes nestas. O preenchimento das referidas fichas é levado a cabo por pessoas alheias à Auchan, na maioria dos casos pelos fornecedores de cada um dos artigos, que muitas vezes por falta de interesse na tarefa ou falta de tempo enviam a ficha em branco ou com atributos errados, sendo esta assim mesmo apresentada ao cliente final.



Figura 4 Ficha técnica em branco (lado esquerdo) e Ficha técnica (lado direito)

1.2. Política de transparência de preço

A política de transparência de preço (Chiu et al., 2019; Herring, Wachinger & Wigley, 2014) do Auchan assenta na garantia do preço mais baixo, isto é, caso a secção tecnológica esteja a praticar um preço para determinado artigo superior a uma loja concorrente, esta compromete-se a igualá-lo. De igual modo, este compromisso aplica-se caso o cliente tenha efetuado uma compra na loja e nos sete dias seguintes encontre o mesmo produto a um preço inferior. A política não se aplica no caso de se tratar de uma loja exclusivamente online; vales e descontos

em cartão aceites pela concorrência; artigos vendidos no período de saldos; produtos únicos ou de exposição; ou produtos sem embalagem original.

Ao longo da observação em loja, foram acompanhadas bastantes situações em que clientes reclamaram a diferença de preço. Quando se trataram de artigos com uma diferença de preço reduzida, o operador verificou no *website* da concorrência e procedeu ao acompanhamento de preço imediato. Para produtos em que a diferença de preço foi considerável, frequentemente artigos como telemóveis, televisões ou computadores, o operador contactou o responsável de mercado para obter autorização ou caso este não estivesse disponível, ligou para a loja concorrente, de modo a confirmar as condições da venda do referido artigo. Após o cliente efetuar o pedido de acompanhamento de preço, a secção tem 24 horas para decidir se acompanha ou não o preço concorrente. Naquelas que foram as situações observadas, a política demonstrou-se eficiente e satisfatória do ponto de vista do cliente, tanto para situações em que a diferença de preço era reduzida, como para situações em que a diferença de preço era maior e por isso o acompanhamento não era imediato.

1.3. Diversidade da Oferta

A oferta do mercado tecnológico está, em parte, desatualizada. Ao longo do linear encontram-se produtos que ocupam um espaço pouco realista quando comparados à sua procura atual. Além do anterior, existem exemplos de oferta irrelevante para o cliente e praticamente esquecida no linear, o que conduz a situações de obsolescência. As referidas circunstâncias levam a que tipologias de produto em voga nos dias de hoje, tenham o seu espaço limitado. Concretizando o anterior, através do contacto com os clientes, foram identificadas várias limitações. Uma situação vivida diariamente prendeu-se no linear dos acessórios

para telemóvel. Na venda do produto core, o telemóvel, inúmeras vezes a venda cruzada não pôde ser concretizada porque as capas e películas de vidro disponíveis são para modelos de telemóvel antigos ou pouco procurados e o acessório procurado encontra-se em rutura de stock. Do ponto de vista de oferta em excesso, tendo em conta a procura foram identificadas as seguintes tipologias de produto. A primeira diz respeito à oferta de monitores de computador de mesa. Ao longo do tempo de observação da loja nunca se assistiu à venda de um monitor para computadores fixos. Ainda assim, a oferta ocupa uma parte significativa no linear, sendo ao todo 12 diferentes opções de monitores. Em conversas com operadores foi confirmado que a venda deste tipo de produto é residual.

A segunda situação observada foi a oferta de *tablets*. O espaço que estes ocupam no linear não é proporcional à quantidade que é procurada atualmente. A título de exemplo, este espaço é similar ao espaço que se encontra numa loja concorrente, a Fnac do Gaiashopping, sendo que a última tem uma superfície comercial muito superior à do universo tecnológico. Novo cenário de oferta potencialmente exagerada verifica-se no linear dos cabos. Estes ocupam uma parte significativa de um corredor, ainda assim, não têm uma procura que justifique tal espaço. No contacto com os colaboradores, a explicação apontada é o facto dos gestores de produto, responsáveis pela oferta da loja, serem independentes. Os cabos de ligação servem duas categorias de produto diferentes, o áudio e imagem e a informática, por isso não reunindo esforços os gestores de produto de uma e de outra categoria fazem chegar à secção cabos que se destinam a servir a área da informática e cabos que se destinam a servir a área do áudio e imagem, ainda que tenham exatamente a mesma finalidade.

Além das tipologias de produto que reúnem opções a mais em comparação com as procuradas, há artigos na loja que pararam no tempo, isto é, tratam-se de tecnologias ultrapassadas e obsoletas na conjuntura atual. Alguns exemplos são

os leitores de DVD, as antenas parabólicas, os leitores de cassete, os leitores de MP3 ou as câmaras fotográficas descartáveis.

Uma racionalização da oferta retirando as opções obsoletas e ajustando as categorias de produto que ocupam espaço “a mais” no linear poderia conduzir a um aumento do espaço para propostas mais atuais e emergentes, e principalmente para o aumento da gama de produtos com elevada procura. Recorrentemente, os clientes da loja mostraram insatisfação com a reduzida oferta de computadores portáteis.

Das dimensões observadas, a oferta terá sido uma das mais problemáticas. Desse modo, reuniram-se esforços para perceber o que poderá ser a causa principal de tais limitações. Como já foi mencionado, a oferta da secção é gerida por gestores de produto. Cada umas das sete categorias comercializadas estão a cargo de um elemento, responsável pela oferta de todas as secções tecnológicas dos hipermercados Auchan a nível nacional. Ora, o responsável de mercado apenas tem liberdade para definir a gama que comercializa dentro de cada categoria de produto. Para cada uma pode optar entre quatro diferentes opções: gama seis (G6); gama sete (G7); gama oito (G8); e gama nove (G9). A título de exemplo supor-se-á o seguinte. Para a categoria de pequeno doméstico uma oferta G6 compreenderá 30 artigos diferentes, uma oferta G7, 40 artigos diferentes, uma oferta G8, 50 artigos e uma oferta G9, 60 artigos. Se o responsável de mercado da loja de Gaia considerar que deve ter uma oferta na loja equivalente a G7, terá que ter em loja, obrigatoriamente, todos os artigos 40 artigos que esta gama prevê.

Este modelo de gestão levanta muitas restrições. Caso o responsável de mercado considere que um conjunto de artigos não são lucrativos por não serem procurados pelo cliente, não pode retirá-los da sua oferta e bloquear a encomenda de mais unidades, porque assim não estaria a respeitar a gama que comercializa. Da mesma forma, se os clientes se mostrarem diversas vezes

interessados em determinado artigo pertencente a G9, o responsável de mercado não tem possibilidade de abrir esta nova referência para que o produto fique disponível para venda na secção, por se tratar de um artigo duas gamas acima da que a loja oferece. E caso o cliente requirite um artigo pertencente a G8, o responsável pode efetuar a encomenda de algumas unidades, ainda assim, quando o stock entrar em rutura, novas unidades não se irão gerar automaticamente como acontece com artigos da gama da loja. Por último, como a gama da loja define o pacote de artigos que a loja vende, se este for alterado, deixam de chegar à secção determinados produtos e passam a chegar outros sem que o responsável e a sua equipa tenham conhecimento.

No fundo, esta centralização da oferta num elemento que, em diversas situações nunca esteve presencialmente na secção, leva a que surjam deficiências na oferta global por falta de capacidade de adaptação desta ao cliente.

1.4. Conveniência

De modo a tornar a compra do cliente mais conveniente (Duch-Brown et al., 2017) e flexível, o Auchan tem disponíveis dois serviços. As reservas online, que permitem fazer uma encomenda através do website e levá-la em loja, e o serviço de entregas ao domicílio, que permite encomendar determinados produtos em loja e entregá-los em casa (Letizia, Pourakbar & Harrison, 2017). Relativamente às reservas online (Savelsbergh & Van Woensel, 2016; Allen et al., 2017), o feedback obtido junto dos clientes que utilizaram foi positivo. Além disso, em conversas informais com os operadores também foi reportado que o processo é bastante eficaz e não se registam problemas. Apesar do anterior, o espaço do linear destinado às reservas online encontra-se “escondido”, isto é, atrás de uma coluna no fundo da loja. Isto aporta duas limitações: i) põe em causa

a funcionalidade do espaço, porque o colaborador preocupa-se em colocar a reserva neste, no entanto, o cliente não chegando lá de forma independente acaba por tornar infrutífero o esforço do primeiro, que terá de se deslocar ao local quando o cliente o questionar onde pode encontrar a encomenda; ii) tratando-se dum serviço recente e disruptivo com aquilo que era a realidade da secção até então, estando num espaço discreto não é visto pela maioria dos visitantes da loja que irão continuar sem conhecer esta nova possibilidade de comprar. Aqui, uma redinamização poderia levar claramente a um aumento da procura deste serviço, que ao que se pode perceber é residual, face às vendas loja. No que concerne às entregas ao domicílio (Letizia, Pourakbar & Harrison, 2017), este serviço é disponibilizado gratuitamente para produtos pertencentes à categoria do grande doméstico, para televisões com tamanho de ecrã superior a 43 polegadas e para produtos que complementem a compra de um dos dois anteriores.

No contacto com o cliente foi observado algum desconhecimento acerca do serviço. Num testemunho recolhido foi reportado a preferência do cliente em observar a televisão em loja, para avaliar a qualidade do som e imagem, no entanto, quando se tratava da compra do televisor este preferia encomendar pela Amazon, pois trata-se de um comerciante que garante a entrega em casa. Ora, havendo investimento da empresa num serviço de entregas ao domicílio, não faz sentido que se “percam” vendas por não haver promoção na própria loja acerca do serviço, seja através de sinalética, da ficha técnica ou da sugestão ao cliente por parte dos elementos da secção. Apesar do anterior, durante a observação não foi visto qualquer um dos três meios referidos anteriormente para incentivar às entregas, cabendo muitas vezes ao cliente perguntar se entregam em casa ou não, e qual o custo dessa entrega.

O checkout de clientes da secção foi observado atentamente, dado ser uma situação, que tradicionalmente, leva uma deterioração da conveniência da loja física quando comparada ao canal online, em que não se acumulam filas de

espera. Como já foi referido anteriormente, a secção tecnológica engloba dois balcões de atendimento que permitem o pagamento através de cartão multibanco ou cartão Auchan. Estes balcões garantem uma boa resposta às necessidades de checkout do cliente na secção tecnológica, sendo que quando estes não conseguem vazar de forma suficiente os clientes, levando à criação de fila de espera, é sugerido a este que possa pagar nas caixas convencionais do hipermercado. Tendo em conta o anterior, a aglomeração de uma quantidade considerável de clientes para efetuar pagamento nunca chegou a ser considerado um problema, nem mesmo nas alturas de procura elevada como é o caso do Natal.

Por último, uma situação observada diariamente e que contribui para a degradação da conveniência do universo tecnológico para o cliente é a inexistência de sacos de plástico ou de papel em qualquer um dos dois balcões do equipamento tecnológico. Posto isto, o cliente que se dirige ao Auchan, exclusivamente para comprar no universo tecnológico vê-se obrigado a sair da loja com os artigos na mão. Este episódio repetiu-se inúmeras vezes, sendo que a frustração do cliente foi comunicada com frequência.

1.5. Personalização de ofertas

Durante o período de observação verificou-se a inexistência de uma plataforma de desenvolvimento de ofertas personalizadas para os clientes do universo tecnológico. Este tipo de ofertas é muito popular em lojas online e recentemente diversas lojas físicas, a nível mundial e até nacional, têm apostado nestas promoções individuais ajustadas às compras passadas do cliente. Como já foi mencionado, este tipo de ofertas ainda não são aposta do grupo, considerando o feedback de alguns dos membros da equipa que garantem nunca ter recebido

um cliente que reivindicasse tal promoção. Uma campanha de ofertas personalizadas poderia ser interessante para os clientes da secção tecnológica e o facto de grande parte destes serem portadores de cartão Auchan, ajudaria a que a iniciativa fosse posta em prática. Estas promoções, podem ser idealmente lançadas em momentos em que a loja tem pouco movimento, com o objetivo de incremento do fluxo de clientes. Como se trata de uma iniciativa que não está em prática, não se levantou qualquer problema, sendo que a aposta nestas será avaliada e validada nos próximos passos da investigação.

1.6. Qualidade do atendimento da loja

A equipa do universo tecnológico consegue entregar, na maioria das vezes, um atendimento personalizado (Bäckström & Johansson, 2006), respondendo às questões levantadas pelos visitantes da loja ou procurando por tal informação quando não sabe, recorrendo ao seu telemóvel de trabalho ou aos computadores presentes nos dois balcões de atendimento do universo. Ainda assim, assistiu-se a uma situação problemática de forma recorrente. Os videojogos encontram-se bem no centro da secção tecnológica, ocupando grande parte de um dos corredores, no entanto, são uma categoria que faz parte da secção de brinquedos, que se encontra numa zona totalmente distinta do hipermercado. Diversas vezes observaram-se clientes de videojogos a pedir apoio a elementos do equipamento tecnológico, que se viram obrigados a interromper as suas tarefas e dar apoio a uma secção que não é a deles, com a agravante de terem um conhecimento de produto limitado, por este não ser da sua responsabilidade.

1.7. Experiência em loja

No que diz respeito à experiência do visitante da loja foram retiradas as seguintes observações.

A experimentação de produtos é limitada em diversas categorias de produto. Os telemóveis estão fechados numa vitrine, por isso quando um cliente tem interesse em tocar e ver de perto o referido artigo é obrigado a pedir a um dos funcionários do equipamento tecnológico para que a possa abrir. Esta situação causa desconforto ao visitante, porque este só pede para abrir a vitrine caso queira, de facto, levar o telemóvel. Como foi abordado no capítulo 2, a visita do cliente à loja deve ter como prioridade a oferta de uma experiência memorável e significativa, sendo a venda uma tarefa complementar. Perante a situação atual, o cliente vê a experimentação de telemóveis limitada a 11 modelos de telemóvel das marcas Samsung e Huawei distribuídos por dois expositores que estas têm colocados na secção. Este número disponível para experimentação é residual quando comparado com a totalidade de telemóveis que a loja oferece, impossibilitando a experimentação de telemóveis de marcas muito procuradas como a Apple, a Xiaomi e a Wiko, bem como da restante oferta de telemóveis Samsung e Huawei que não têm espaço para serem expostos nos móveis das marcas.

No que toca ao linear das TV's, assistiu-se com alguma frequência a pedidos de visitantes para que se ligassem determinadas televisões. Isto acontece porque uma parte delas está em funcionamento, mas outra não, ainda assim pelo que se averiguou há tomadas suficientes para que todas estejam ligadas à corrente e possam passar modo de demonstração. O atributo mais importante numa televisão, a qualidade da imagem, é não digital, pelo que é importante para o cliente poder ver e comparar a imagem das diferentes opções do universo, caso

contrário este não estará a aproveitar um fator diferenciador que tem em relação a lojas online.



Figura 5 Linear das televisões

As colunas, produto que à imagem das TV's tem como principal característica um atributo não digital, o som, não são muito experimentadas. Para colunas de maior dimensão ou barras de som, a causa provável é a falta de convite para que o cliente o faça, através de sinalética ou de membros da equipa tecnológica. Em relação a colunas portáteis, de pequena e média dimensão, a experimentação não existe porque estas estão embaladas e alarmadas no caso das mais caras. Ao longo da loja, não se consegue encontrar nenhum móvel de experimentação que convide o cliente a ouvir e ter uma experiência sonora. Mais uma vez, a loja física não rentabiliza uma vantagem que tem em relação à loja online. De igual modo, durante o período em loja, não se assistiu a nenhuma demonstração de produto e em conversa com operadores quase não houve deste género de iniciativas nos últimos meses. A demonstração de produtos numa loja de tecnologia incide normalmente sobre produtos da categoria pequeno doméstico, como por exemplo grelhadores, liquidificadoras ou máquinas de café. As demonstrações são levadas a cabo por promotores das marcas, por isso o seu agendamento

depende da disponibilidade das marcas, ainda assim, de acordo com os colaboradores da equipa é possível que estas se realizem com mais frequência.

Relativamente ao ambiente, o equipamento tecnológico apresenta-se similar ao resto da loja. A tijoleira cerâmica que pavimenta a loja é comum ao universo, bem como a estanteria, de cor cinzenta. Neste caso, a estanteria é mais baixa do que noutros pontos da loja como são o caso dos produtos de grande consumo. A iluminação da loja tem menos intensidade neste universo, tendo em conta a luminosidade que alguns dos aparelhos tecnológicos emitem. O aspeto tecnológico da loja, em comparação com lojas concorrentes, é pouco trabalhado, ainda assim deve-se ter em conta que é uma secção dentro de um hipermercado. No que concerne a campanhas de decoração em épocas festivas como o Halloween, o Natal e Ano Novo não se desenvolveu nenhuma campanha em especial. Em paralelo com a tarefa de atendimento ao cliente, foi feita uma espécie de consulta informal na altura das festas junto deste acerca do ambiente da loja. Tendo em conta os feedbacks reunidos foi perceptível algum “desencantamento” dos clientes relativamente à decoração do mercado nesta época do ano e foram lançadas sugestões como a construção de uma ilha que promova artigos do equipamento tecnológico que possam servir de oferta.

Em termos visuais, em alguns pontos do universo a experiência é confusa porque há um sobre aproveitamento do linear. Existem muitos produtos expostos, com pouco espaço de intervalo entre eles, como acontece nos módulos das televisões, de produtos de pequeno doméstico como micro-ondas, robots de cozinha, entre outros, e nos módulos que compreendem os cabos de ligação.



Figura 6 Artigo exposto em cima de sinalética para apoio ao cliente

De igual modo, o linear dos *tablets* é um ponto crítico da loja. Visualmente, a experiência do visitante da loja é negativa, pois apenas parte dos *tablets* se encontram disponíveis para experimentação e todos que estão disponibilizados estão danificados. Além do anterior, há bastantes pulsos vazios, como se pode verificar na seguinte fotografia. Um pulso é o suporte que fixa o *tablet* à mesa.



Figura 7 Linear dos tablets

De um modo geral, a experiência em loja não acompanha as tendências que outras lojas físicas a nível mundial têm vindo a implementar ou que a literatura recomenda. A experimentação de produtos é limitada, como no caso das colunas, que é residual, ou dos telemóveis, que se destina a uma pequena parte, estando o resto limitado à permissão dos membros da equipa ou impedido de experimentação. Também o ambiente da loja não é uma preocupação da equipa e não sofre alterações com a devida frequência.

1.8. Política de devoluções

A política de devoluções (Herring, Wachinger & Wigley, 2014) da Auchan permite a devolução ou troca dos produtos nos primeiros 30 dias após a compra, mediante a apresentação de talão e da caixa com todos os acessórios (caso existam). As devoluções, trocas e entrega de produtos avariados são tratadas no Serviço Pós-venda (SPV) logo à entrada da loja. Durante a observação foi passado um dia completo no SPV, o que permitiu tirar algumas conclusões. Diversas vezes assistiu-se à devolução de artigos danificados fruto de mau uso do comprador ou de produtos comprados há mais de 30 dias. Além disso também foi presenciada a devolução de um artigo sem talão, algo que também se encontra para lá da política de devoluções. O colaborador procurou no sistema as datas em que o cliente julgava ter comprado o artigo e ao fim de algum tempo conseguiu encontrar o registo da venda, tendo procedido à devolução. Tendo em conta o anteriormente experienciado, a política de devoluções da Auchan é generosa e os colaboradores do balcão de SPV alargam, por diversas vezes, a política tornando-a muito flexível e vantajosa para o cliente. Os casos de insatisfação a que se assistiu tratam-se de casos em que o cliente se tentou aproveitar da situação fazendo exigências pouco razoáveis.

2. Análise das entrevistas

Durante este ponto do capítulo será feita a análise das entrevistas direcionadas a três indivíduos da equipa tecnológica, que serviram para levantar questões que podem ter escapado ao olhar do observador / investigador durante a primeira fase de análise do trabalho. O guião de entrevista está disponível no Anexo 1.

2.1. Questões sociodemográficas

Como foi referido anteriormente, as entrevistas foram direcionadas a três elementos da equipa tecnológica, dois do sexo masculino e um do sexo feminino com idade compreendida entre os 37 e os 43 anos. Os indivíduos têm residência em locais relativamente próximos do Auchan Gaia, concluíram pelo menos o ensino obrigatório – um deles é licenciado – e trabalham na empresa há largos anos. A duração das funções na secção tecnológica é que se apresenta distinta. Dois dos elementos acumulam muita experiência, um deles (entrevistado 2) esteve sempre na secção durante o seu tempo de ligação à empresa e o entrevistado restante (1) encontra-se à menos de um ano nas funções. Estes dados encontram-se organizados na seguinte tabela.

Entrevistado	1	2	3
Idade	37	43	41
Género	Feminino	masculino	masculino
Local de Residência	Vila Nova de Gaia	Vila Nova de Gaia	Carvalhos
Escolaridade	licenciatura	12 ^a ano	12 ^a ano
Anos na empresa	20	18	17
Tempo na secção tecnológica	7 meses	18 anos	14 anos

Tabela 3 Dados sociodemográficos dos entrevistados

2.2. Diagnóstico da loja

Neste ponto do trabalho de investigação, irão ser analisados os discursos dos entrevistados, com o intuito de se aprofundar e complementar algumas das informações e dos tópicos que foram analisados e abordados aquando dos registos de observação participante. Assim, a primeira pergunta da entrevista procurou obter junto do entrevistado a sua perspetiva acerca do cliente do universo tecnológico do hipermercado. Foi pedido que esta descrição incluísse dados como o rendimento, faixa etária e outros, sendo que a resposta dos três entrevistados acrescentou uma característica reveladora: a classe social. No que diz respeito à classe social, as respostas dos entrevistados apontaram para uma classe baixa e média baixa na maioria dos visitantes da loja, ainda que dois dos

entrevistados tenham referido que uma fatia destes pertençam à classe média alta.

Os entrevistados, no âmbito do perfil etário dos clientes, destacaram a predominância de um cliente mais envelhecido durante a parte da manhã, sendo que durante o resto do dia referiram o aparecimento de clientes mais novos. Um dos motivos apontados para que o cliente possuísse um perfil mais envelhecido da parte da manhã foi a presença de um hospital no centro comercial onde se localiza a loja. A perspetiva do entrevistado 2 vai um pouco mais além, referindo que durante o dia inteiro os clientes são mais velhos, enquanto que à noite chegam clientes mais jovens, graças às sessões de cinema.

Outro aspeto importante salientado durante as entrevistas prende-se com a referência ao facto do cliente da secção tecnológica ter como principal preocupação o preço, estando, na opinião do entrevistado 2, muito dependente do cartão Auchan. O referido cartão permite ao indivíduo efetuar determinada compra e pagar em prestações, sendo-lhe cobrado um juro, na maior parte das ocasiões, leve. Deste modo, e tendo por base a descrição dos entrevistados, de acordo com as suas perspetivas, podemos definir o cliente do mercado tecnológico do Auchan da seguinte forma: indivíduo pertencente à classe média-baixa, na maioria das vezes, envelhecido e que tem como principal preocupação o preço.

A pretensão da pergunta 4. foi a de saber junto dos entrevistados quais os dois pontos que estes julgam ser mais relevantes para o canal online e para o canal físico. Ora, relativamente aos pontos fortes do canal online, existe um certo padrão, no sentido em que a oferta é mais diversa e os custos de pesquisa mais baixos. No que toca aos pontos fortes do canal físico, os três entrevistados identificaram um ponto forte em comum, o atendimento personalizado.

2.1.1. Custos de pesquisa do cliente

Posto isto, avançamos para a fase em que cada um dos indivíduos realizou a avaliação das diferentes dimensões da loja em análise. A primeira delas diz respeito a uma das valências da loja online, os custos de pesquisa mais baixos. À pergunta “Acha que na loja o cliente consegue encontrar os produtos de forma intuitiva, dispensando pouca energia?” (6.1.1.) os entrevistados partilharam as opiniões resumidas na Tabela 4.

Pergunta	Síntese
6.1.1.	<ul style="list-style-type: none">• Nem todos os produtos são fáceis de encontrar;• “Um cliente que chegue aqui pela primeira vez tem alguma dificuldade em encontrar (o que procura) logo à primeira.”• Um dos entrevistados apontou a principal falha no linear dos tinteiros;• Entrevistados sugeriram a utilização de mais sinalética e a reintrodução na loja de um software que permitia ao visitante pesquisar o tinteiro indicado para a sua impressora.

Tabela 4 Síntese da questão “Acha que na loja o cliente consegue encontrar os produtos de forma intuitiva, dispensando pouca energia”

Tendo em conta as respostas obtidas, considera-se que existem algumas dificuldades da parte dos clientes em encontrarem os produtos de forma espontânea, sendo que por este meio reforça-se as análises e as conclusões inerentes aos contributos da observação participante.

Ainda na análise da primeira dimensão da loja, foi perguntado aos entrevistados se estes consideram que os produtos estão organizados de forma

lógica ou se há produtos da mesma família dispersos ao longo da loja (6.1.2.), com o intuito de se aprofundar ainda mais a questão da sinalética e da facilidade/dificuldade em encontrar os produtos pretendidos.

Pergunta	Síntese
6.1.2.	<ul style="list-style-type: none"> • Maioria dos entrevistados considerou que a loja tem as categorias de produto organizadas de forma lógica; • Ainda assim, um dos entrevistados apontou que é uma situação que nem sempre se verifica; • Recorreu ao exemplo dos ratos de computador <i>gaming</i> e dos ratos de computador normais para justificar o anterior;

Tabela 5 Síntese da questão “Considera que os produtos estão organizados de forma lógica ou há produtos da mesma família dispersos ao longo do mercado?”

Em resumo, esta questão vem de certo modo corroborar a ideia que deve ser feito um investimento na organização e na sinalização dos produtos dentro da loja, tratando-se de uma situação que necessita de ser revista para um ou outro artigo como identificou um dos entrevistados e como foi observado e discutido durante o exercício da observação participante. Aqui evidenciamos a relevância destas duas técnicas de investigação (Creswell, 2014; Quivy & Campenhoudt, 1992; Yin, 2018; Mónico et al, 2017) terem sido aplicadas, e por funcionarem em complementaridade.

Um dos problemas observados em loja foi a forma e o conteúdo da ficha técnica, deste modo, foi direcionada ao entrevistado uma pergunta para que este desse a sua opinião sobre esta ferramenta (6.1.3.).

Pergunta	Síntese
6.1.3.	<ul style="list-style-type: none"> • A loja fica a perder porque as fichas técnicas não são uniformes: “umas estão com informação a mais, outras com informação a menos ou informação nula.”; • A ficha técnica tem informação que não é muito relevante e dever-se-ia priorizar as características que são mais valorizadas pelo cliente: “pôr aquilo que interessa mais ao cliente, aquelas perguntas de sempre que são sobre a memória, qualidade fotográfica, tamanho do ecrã.”; • O tamanho de letra da ficha técnica é reduzido: “as letras são pequenas!”.

Tabela 6 Síntese da questão “E na pesquisa de produtos, há também a questão das fichas técnicas? Qual é a sua opinião sobre isso?”

Em suma, as limitações identificadas pelos entrevistados relativamente às fichas vão ao encontro daquilo que já se havia observado em loja, sendo os principais problemas apontados por estes a falta de uniformidade entre estas, a falta de pertinência da informação apresentada e o tamanho da letra reduzido, que pode dificultar a leitura do cliente, principalmente quando estes referem que a maioria dos clientes do mercado são descrito como sendo envelhecidos.

2.1.2. Política de transparência de preço

Focando noutro ponto forte da loja online, a transparência de preço (Chiu et al, 2019; Childers et al, 2001), foi perguntado aos entrevistados se estes consideram a política da loja eficiente (6.2.1.).

As respostas dos entrevistados foram no mesmo sentido, na medida em que consideram a política eficiente, não tendo identificado nenhuma limitação ou possibilidade para melhoria.

Sendo assim, não foram identificados problemas neste ponto, nem potencial melhoria que otimize o processo.

2.1.3. Diversidade da oferta

Outro ponto forte da loja online debatido foi a diversidade da oferta. De modo a perceber como é que o universo tecnológico pode garantir o máximo de diversidade possível dentro da limitação que é sempre um espaço físico foram colocadas as seguintes perguntas.

A pergunta 6.3.1. do guião de entrevista é: “Considera que no mercado tecnológico, a oferta da loja é 100% relevante?”.

Pergunta	Síntese
6.3.1.	<ul style="list-style-type: none">• Maioria dos entrevistados considera importante ter um pouco de tudo, ainda que admitam que há algumas “reliquias” no linear;• Um dos entrevistados pensa que nem toda a oferta é relevante.

Tabela 7 Síntese da questão “A oferta da loja é 100% relevante? Está a pensar em algum produto específico que considera irrelevante para o cliente ou pouco ou nada rentável para a companhia?”

A pergunta 6.3.2. do guião de entrevista debruça-se no seguinte: “De toda a oferta, acha que haveria espaço para racionalizar parte e deixar espaço livre no linear para propostas mais interessantes, atuais?”. De facto, não é por uma loja

oferecer um vasto leque de opções dentro de uma tipologia de produto que garante uma boa diversidade, principalmente se se referir a uma tipologia que, atualmente, não é assim tão procurada, e ainda se o espaço que estas opções estão a ocupar fosse rentabilizado por propostas mais interessantes para o público-alvo.

Pergunta	Síntese
6.3.2.	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os entrevistados concordaram com a possibilidade de reduzir a oferta para determinadas tipologias de produto e aumentar noutras com maior procura; • Um dos entrevistados refere: “às vezes nós (universo tecnológico) temos a tendência ter oferta a mais em alguns segmentos e oferta a menos noutros.”; • Exemplos de oferta superior à procura: monitores de computador de mesa e telemóveis de operador (exclusivos a uma rede móvel); • Exemplos dados de oferta deficitária relativamente à procura: acessórios para telemóvel e computadores portáteis.

Tabela 8 Síntese da questão “De toda a oferta, acha que haveria espaço para racionalizar parte e deixar espaço livre no linear para propostas mais interessantes?”

Em suma, os entrevistados não estão de acordo quando se falam de ofertas irrelevantes na loja, no entanto quando se equaciona uma possível racionalização da oferta em algumas categorias, para que se apostem mais noutras, estes pensam que seria acertado e apontam hipóteses em que se deveria estudar a redução da gama e hipóteses em que se deveria repensar e aumentar a gama oferecida.

2.1.4. Conveniência

A conveniência (Letizia, Pourakbar e Harrison, 2017; Duch-Brown et al., 2017), ponto forte da loja online, focou-se em avaliar dois serviços que o Auchan oferece ao cliente com o objetivo de tornar a compra deste mais confortável e flexível, o serviço de reservas online e o serviço de entregas ao domicílio. Relativamente ao primeiro, foi perguntado aos entrevistados (6.4.1.) se o processo de reserva de determinado produto através do site da Internet e posterior levantamento em loja funciona bem e sem constrangimentos, de modo a comprovar o que foi observado em loja.

Pergunta	Síntese
6.4.1.	<ul style="list-style-type: none">• Diversas vezes o espaço de tempo em que o cliente procede à reserva e o funcionário se apercebe desta dirigindo-se para colocar o produto no local das reservas online é insuficiente, porque o cliente chega à loja, entretanto;• Em muitos casos, a venda não se concretiza, porque o cliente “efetivamente não vem à loja levantar o produto.”.

Tabela 9 Síntese da questão “Tem uma prateleira no linear reservada para encomendas online e levantamento em loja. Como funciona o processo? Fale-me desse espaço.”

A pergunta que se seguiu, teve como finalidade explorar uma questão levantada na observação da loja: “Está num espaço de destaque? É intuitivo? O cliente chega lá sozinho?” (6.4.2.).

Pergunta	Síntese
6.4.2.	<ul style="list-style-type: none"> • Os entrevistados admitem que o espaço se encontra num local da loja discreto, levando a que o indivíduo que procede a determinada reserva se dirija sempre, em primeiro lugar, ao colaborador e não ao referido espaço; • Outro dos motivos apontados para que o cliente não encontre a sua reserva prende-se com o facto de muitas vezes esta não se encontrar colocada no devido espaço; • A justificação para tal deve-se ao facto do local não ter possibilidade de guardar artigos considerados sensíveis - “um equipamento de alto valor e fácil de transportar ilicitamente”.

Tabela 10 Síntese da questão “Está num espaço de destaque? É intuitivo? O cliente chega lá sozinho?”

As respostas dos entrevistados permitem aferir que o processo de reservas online (Letizia, Pourakbar & Harrison, 2017) tem diversas questões limitativas, nomeadamente quando o tempo entre o momento em que o cliente procede a determinada reserva e a vem levantar à loja é curto, como aponta um dos entrevistados. Novo problema está ligado à reserva de determinado artigo e a sua não concretização em venda, porque o indivíduo que reservou acaba por não ir levantar. Outra limitação é o facto de o espaço encontrar-se num local de pouco destaque, dessa maneira o cliente raramente chega a este de forma independente, tendo que interpelar o colaborador de todas as vezes que procede a uma reserva. Por último, o espaço não pode guardar reservas das quais façam parte artigos de elevado valor, dado o risco de serem furtados da loja, o que coloca em causa a utilidade deste.

Ainda no que concerne à conveniência (Duch-Brown et al., 2017) foi levantada a opinião dos entrevistados sobre a qualidade do serviço de entregas ao domicílio (6.4.3.).

Pergunta	Síntese
6.4.3.	<ul style="list-style-type: none"> • Um dos entrevistados considera que a externalização deste serviço é negativa, pois não garante uma entrega segura do produto, resultando em diversas devoluções por parte dos clientes; • Outro dos entrevistados considera que não existe promoção deste serviço na loja e sugere colocação de sinalética ou de informação relativamente às condições das entregas na ficha técnica.

Tabela 11 Síntese da questão “Relativamente à qualidade do serviço de entregas ao domicílio, qual a sua opinião?”

Os entrevistados falaram sobre aspetos diferentes do serviço por isso não se retiraram pontos de concordância ou discordância. Um deles identifica um problema com a empresa de entregas ao domicílio, a Totalmedia, por considerar que não efetua o serviço de forma adequada. Esta opinião pode estar enviesada porque o entrevistado em questão esteve dezanove anos alocado ao Serviço pós-venda, antes de entrar para a secção. Deste modo, por se tratar de um serviço que trata, essencialmente, reclamações dos clientes do hipermercado, a maioria destas relativas à secção tecnológica pode ter ficado com uma imagem negativa da empresa que entrega ao domicílio que pode não corresponder à totalidade dos casos. Ainda assim, é um problema que poderá ser confirmado ou desmentido aquando da análise ao inquérito ao cliente. Outro dos entrevistados confirmou um problema identificado na observação da loja, a falta de informação disponível na loja acerca das entregas ao domicílio e respetivas condições é limitativa.

2.1.5. Personalização de ofertas

O último ponto forte da loja online tratado nas entrevistas foram as ofertas personalizadas. Aos entrevistados foi perguntado se seria relevante para o universo tecnológico que desenvolvessem ofertas baseadas nas compras passadas dos clientes, recorrendo por exemplo ao cartão Auchan (6.5.1).

Nesta questão, os entrevistados mostraram-se divididos. Por um lado, houve quem tenha levantado uma questão de equidade entre clientes, apontando que seria problemático para alguns indivíduos, tendo em conta que se sentiriam injustiçados por não receberem as mesmas ofertas. Por outro lado, houve quem se tenha mostrado recetivo a uma iniciativa destas e tenha considerado que o cliente iria ficar satisfeito. Como se pode observar as opiniões são contrastantes, pelo que a recetividade (ou não) do cliente a este tipo de oferta será averiguada na análise do inquérito.

2.1.6. Qualidade do atendimento da loja

Inclinando-se agora na análise nos pontos fortes da loja física, ter-se-á em conta o atendimento personalizado. À pergunta 6.6.1. do guião “Sente que tem capacidade para oferecer ao cliente um atendimento personalizado, independentemente do produto ou família de produtos em que este esteja interessado?”, os entrevistados responderam o seguinte: em geral sentem-se habilitados em entregar ao indivíduo um atendimento ajustado às suas necessidades, sendo que quando não se sentem à vontade recorrem à Internet ou a um colega para que as dúvidas do cliente não fiquem por esclarecer.

De seguida, questionou-se os entrevistados sobre a sua frequência a formações de produto (6.6.3). Os entrevistados deixaram claro que é uma prática frequente entre a equipa.

Atendendo à pergunta anterior, é perceptível que existe uma preocupação para que o colaborador trabalhe o seu conhecimento de produto, no entanto surge a interrogação: “Quando vai ou quando um colega vai a uma formação é elaborado algum relatório ou reunião informal para transmissão do conhecimento?” (6.6.4). A resposta dos indivíduos denotou uniformidade.

Pergunta	Síntese
6.6.4.	<ul style="list-style-type: none"> Os entrevistados foram perentórios ao dizer que não elaboram qualquer tipo de relatório ou resumo depois de uma formação de produto, para disponibilizar aos colegas que não estiveram presentes. Um deles salientou que costuma partilhar com os colegas que se mostrem interessados o conteúdo da formação, mas não é obrigado.

Tabela 12 Síntese da questão “Quando vai ou quando um colega vai a uma formação é elaborado algum relatório ou reunião informal para transmissão do conhecimento?”

A pergunta seguinte e derradeira deste ponto da entrevista levantou junto dos entrevistados o *modus operandi* da secção aquando da chegada de um produto novo (6.6.5).

Pergunta	Síntese
6.6.5.	<ul style="list-style-type: none"> • Por vezes, um representante da marca vem até à loja, mas coloca-se o mesmo problema da questão anterior, o conhecimento apenas se transmite aos colaboradores que estejam de serviço nesse preciso momento; • Parte dos entrevistados considera que não existem esforços na passagem de informação da chefia quando chegam produtos novos.

Tabela 13 Síntese da questão “E quando chega um produto novo à loja alguém vos entrega algum tipo de informações sobre o artigo em específico ou parte de vocês pesquisarem sobre este?”

Em resumo, os entrevistados são inequívocos quando se coloca em questão se o conhecimento do produto é um investimento da chefia para que estes ofereçam um atendimento personalizado ao cliente (Bäckström & Johansson, 2006), destacando que as formações de produto existem e estes participam. No entanto, quando interrogados sobre a transmissão de conhecimento para o resto da equipa quando um membro vai a uma formação levanta-se o primeiro problema. Os colaboradores referem que essa passagem não acontece de forma obrigatória e organizada, apenas em situações em que os colegas perguntam ao formando aquilo que aprendeu. Ora, numa equipa de nove elementos como é o caso, quando um destes vai a uma formação de produto e regressa sem que ninguém se mostre curioso acerca do que foi apresentado, a mais valia que a formação pode ter constituído vai ser rentabilizada por pouco mais de 10% do total da equipa. Além disso, houve nova limitação reconhecida. Quando chega um produto novo à loja, com uma tecnologia diferente da comercializada até então, não existe uma preocupação em prover o vendedor de conhecimento sobre este, cabendo apenas ao juízo deste procurar ou não informação na Internet. Em situações em que um comercial da marca venha apresentar o produto, não é

pedido a quem teve a oportunidade de absorver essa informação que a passe aos colegas, como evidenciou um dos entrevistados.

2.1.7. Experiência em loja

O segundo e penúltimo ponto forte em análise da loja física foi a experiência em loja. Da pergunta 6.7.2., “Atualmente, como considera a experiência em loja do visitante do mercado tecnológico?”, retiram-se as seguintes ideias.

Pergunta	Síntese
6.7.2.	<ul style="list-style-type: none">• A experiência em loja do visitante pode ser largamente melhorada;• É referido como pontos limitativos o facto de os telemóveis estarem fechados em vitrine e o aspeto tecnológico da loja não ser muito trabalhado.

Tabela 14 Síntese da questão “Atualmente, como considera a experiência em loja do visitante do mercado tecnológico?”

A pergunta 6.7.3. recolheu a perspetiva dos indivíduos sobre a experimentação de produtos em loja e podemos observar o resumo das respostas a esta questão na Tabela 15.

Pergunta	Síntese
6.7.3.	<ul style="list-style-type: none"> • Boa parte das TV's encontram-se desligadas: "as (televisões) que estão ligadas são ínfimas. 10%? 15%?"; • Um indivíduo que queira experimentar as colunas tem que se dirigir em primeiro lugar a um colaborador para que este autorize; • Tipologias de produto identificadas como potenciais melhorias: <i>tablets</i>, artigos de pequeno doméstico como varinhas mágicas, televisões e colunas de pequena ou média dimensão; • O ideal da experiência em loja é o cliente conhecer o produto de forma autónoma e apenas depois, caso precise, chamar o vendedor;

Tabela 15 Síntese das respostas à questão "A experimentação de produtos é suficiente?"

Uma temática também abordada durante a entrevista foram as demonstrações de produto na loja (6.7.4.). Os entrevistados revelaram que se tratam de iniciativas relevantes para a loja porque geram concentração de pessoas e sugerem a categoria de produto que poderá ganhar mais com isto: artigos de pequeno doméstico. Ainda assim, é referido que as demonstrações são um acontecimento raro no universo tecnológico.

O último assunto explorado neste ponto da entrevista foi o desenvolvimento de campanhas de decoração em alturas especiais do ano como o Natal, Carnaval ou competições de futebol (6.7.6.). Apesar dos entrevistados considerarem que se desenvolvem campanhas de decoração, consideram que o aspeto visual não é um ponto forte, pois as campanhas estão a cargo da equipa de manutenção.

Resumindo este ponto da entrevista, os entrevistados valorizam de modo diferente a experiência em loja de um cliente, ainda assim foi possível identificar

limitações e pontos de melhoria. No que toca à experimentação de produtos, os colaboradores referem que os *tablets*, artigos de pequeno doméstico, telemóveis, televisões e colunas, em diversos casos, só estão disponíveis quando o cliente se dirige ao funcionário e lhe pede para tal. Outra limitação confirmada foi a falta de demonstrações de produto. Este tema já havia sido discutido na observação participante e um dos entrevistados confirmou a escassez deste tipo de iniciativa. De facto, as demonstrações poderiam ser uma mais valia, ainda para mais quando o universo tecnológico é uma adenda do hipermercado, situação que possibilitaria atrair clientes que se encontram a fazer compras neste e nem estejam a cogitar visitar esta parte da superfície comercial. No que concerne ao aspeto da loja, foi confirmada a falta de investimento e organização da equipa para que em alturas festivas sejam destacados artigos específicos ou se trabalhe uma imagem mais apelativa.

2.1.8. Política de devoluções

Por fim, o último ponto esmiuçado nas entrevistas foi a política de devoluções da loja, de modo a perceber se o processo pode ser simplificado, para que o cliente possa devolver com o máximo de facilidade possível, ainda que dentro dos trâmites da política de devoluções da empresa.

Nesta questão, os entrevistados estiveram em total de acordo, considerando que é uma política muito generosa para o cliente. Destaque para o testemunho de um deles que desempenhou funções no serviço pós-venda, serviço responsável pela devolução dos artigos, durante vários anos.

Em suma, evidenciamos que os entrevistados – que representam uma boa parte da totalidade da equipa da secção estudada – enfatizaram algumas questões que devem ser alvo de reflexão, especialmente no âmbito de algumas medidas que deveriam serem implementadas com o intuito de melhorarem o

funcionamento da loja, mas também que vão ao encontro daquilo que observamos durante as incursões na loja e, paralelamente também tentamos relacionar estes tópicos com os dados que foram obtidos através dos inquéritos por questionário.

3. Análise do inquérito

Nesta parte do capítulo será analisada a terceira e última perspetiva desta investigação, a do cliente, levantada através da administração de um inquérito a 126 indivíduos que se encontravam a visitar o universo tecnológico do Auchan Gaia e disponível no Anexo 2.

3.1. Dados Sociodemográficos

A primeira parte do inquérito reuniu dados que permitiram caracterizar a amostra, recorrendo a quatro perguntas: género, idade, rendimento mensal líquido (em euros) e escolaridade. No âmbito do género dos inquiridos, apesar de se ter tentado obter uma amostra equitativa, denota-se que existe uma predominância do sexo masculino por oposição ao sexo feminino. Assim responderam ao inquérito 77 indivíduos do sexo masculino e 55 do sexo feminino. No Gráfico 1 é demonstrada a representatividade percentual de cada sexo, dentro da amostra. Esta distribuição desigual talvez se deva ao facto de os consumidores de tecnologia serem maioritariamente homens.

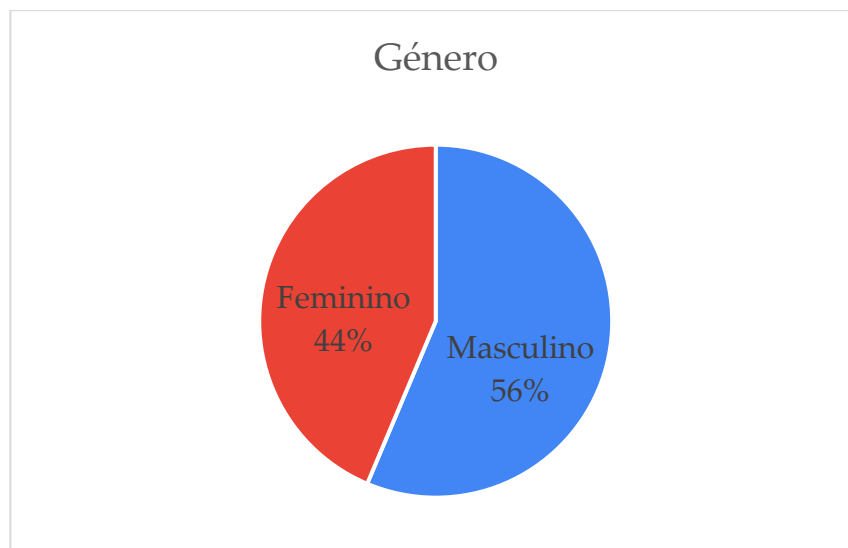


Gráfico 1 Distribuição de género de acordo com a amostra

A segunda pergunta incidiu sobre a idade de cada indivíduo, sendo estes agrupados, posteriormente, em faixas etárias. Para o exercício deste agrupamento etário, optou-se por estabelecer intervalos de sete anos sucessivamente até chegarmos ao escalão máximo correspondente aos maiores de 72 anos, de modo a facilitar a nossa análise, mas também devido à necessidade de abranger uma faixa etária mais envelhecida com maior detalhe. A idade média dos respondentes foi de 42 anos. No Gráfico 2 é possível visualizar as faixas etárias com maior representatividade na amostra. Como se pode observar, dos oito escalões etários analisados existe um que é considerado como sendo o dominante: aquele que agrupa indivíduos dos 24 aos 31 anos, com uma representatividade de 21,43%. As faixas etárias vizinhas, dos 16 aos 23 anos e dos 32 aos 39 anos, são aquelas que se seguem em termos de representatividade em relação ao total da amostra, onde se encontram 16,67% e 15,08% dos indivíduos respetivamente. Resta dizer que a soma destas três faixas etárias perfaz um total de 53,18% do total de inquiridos, correspondente a 67 indivíduos. Isto significa que mais de metade da amostra situa-se entre estes três intervalos e os restantes cinco apenas representam menos de metade. Apesar dos registos de observação

participante (Quivy & Campenhoudt, 1992; Yin, 2018; Mónico et al., 2017) realizados na loja e do feedback dos entrevistados evidenciar que o cliente da loja é tendencialmente mais velho, a nossa amostra não corroborou essa informação. Neste sentido, tal resultado pode dever-se ao facto de um número considerável de inquéritos terem sido feitos num dia de fim-de-semana e num dia de tolerância de ponto, em que a faixa etária do cliente é mais diversificada, não sendo tão dependente do cliente mais envelhecido, muitas vezes de visita ao hospital existente no Shopping, como aliás já tinha sido referido anteriormente. Outro motivo para que se considere o cliente da loja, normalmente, envelhecido é o facto de este recorrer um maior número de vezes ao vendedor, o que cria junto deste uma percepção de cliente mais velho. Por último, a faixa etária com menor peso na amostra é aquela que agrupa indivíduos com mais de 72 anos (5,56%), o que se pode explicar em parte por uma relativa resistência destes em responderem ao questionário durante o seu processo de administração.

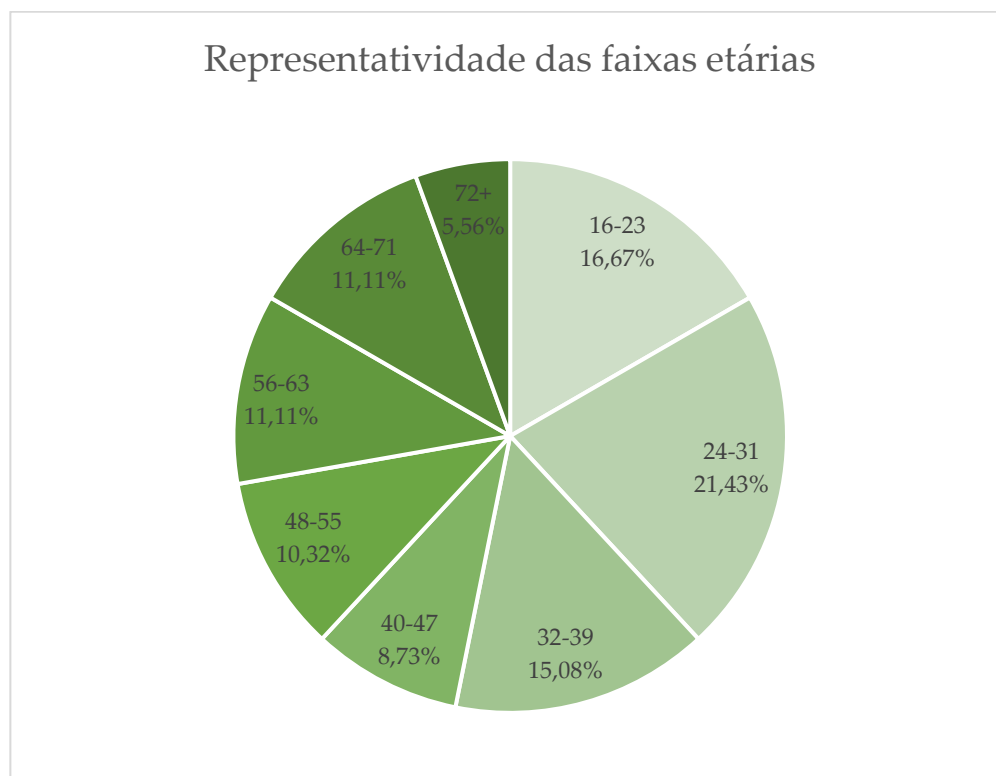


Gráfico 2 Distribuição das faixas etárias de acordo com a amostra

A pergunta seguinte reuniu dados acerca do rendimento mensal líquido (em euros) do indivíduo. Estes encontram-se organizados no gráfico abaixo apresentado, estando divididos em oito diferentes intervalos, de modo a que a análise dos dados recolhidos seja mais simples. Convém referir que esta questão é objeto, normalmente, de algumas ambiguidades de resposta. Como se observa pelo Gráfico 3, o intervalo com maior representatividade é aquele que compreende os indivíduos que auferem entre os “751 a 1000” euros, com um total de 30,16% e em conjunto com o segundo intervalo mais representativo, entre “501 a 750” euros (26,19%), resulta num total de 56,35%. Este valor representa, assim, mais de metade dos indivíduos da amostra, o que vai ao encontro daquilo que foi observado e perspetivado através da observação participante e com os testemunhos recolhidos nas entrevistas aos colaboradores, na medida em que o cliente-tipo da loja é caracterizado por ser pertencente à classe baixa ou média-baixa.

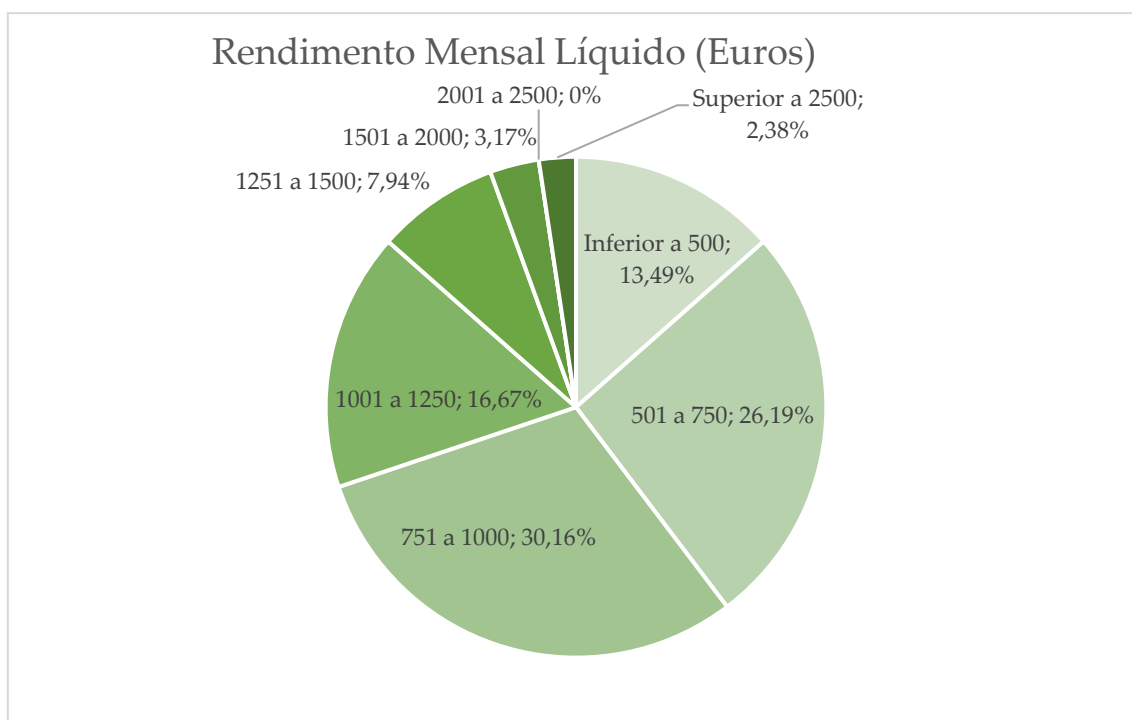


Gráfico 3 Distribuição do rendimento mensal líquido (em euros) de acordo com a nossa amostra

A última pergunta relacionada com a caracterização sociodemográfica dos inquiridos incidiu sobre a sua escolaridade. De modo a facilitar a análise, as respostas compreenderam seis diferentes grupos: “inferior ao 9.º ano”, “9.º ano”, “12.º ano”, “licenciatura”, “mestrado” e “doutoramento”. O Gráfico 4 contém a distribuição da amostra. Como é possível verificar, uma parte considerável da amostra - 49,21% - tem o 12.º ano, ou seja, a maioria dos inquiridos situa-se no grupo do ensino obrigatório. O segundo grupo que se destacou são os indivíduos que possuem uma licenciatura, variável essa que tem um peso de aproximadamente 25% que em conjunto com os indivíduos mestres (4% aproximadamente) e doutorados (0,79%), que perfaz um total de 29,36%, valor esse superior à franja de indivíduos que indicaram que possuem um nível inferior ao 9.º ano (8,73%) e de indivíduos que possuem o 9.º ano (12,7%).

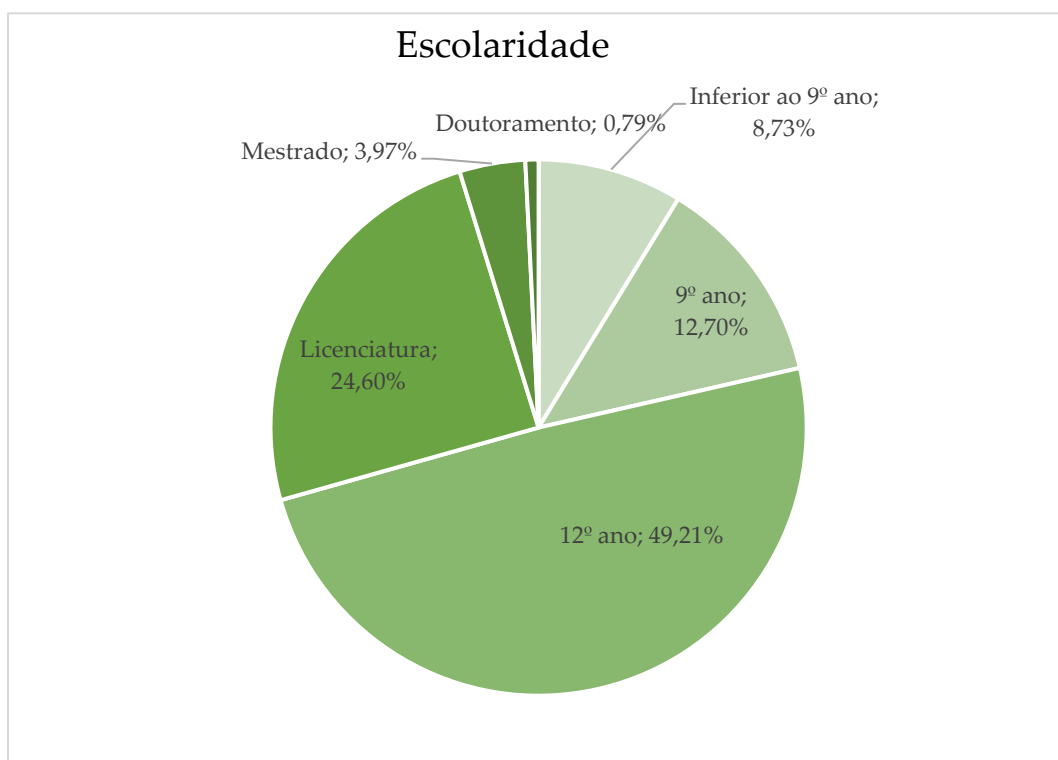


Gráfico 4 Níveis de escolaridade

3.2. Diagnóstico da loja

Após a caracterização sociodemográfica, o inquirido avançou para a avaliação das oito diferentes dimensões da loja em análise, de modo a que se concluísse a prossecução do segundo objetivo do trabalho que prevê o diagnóstico da secção tecnológica. Na Tabela 16, em jeito introdutório para esta análise, podemos observar em termos médios os três pontos mais críticos para o cliente, sombreados a vermelho – custos de pesquisa: facilidade em comparar; diversidade de oferta: gama de produto; e experiência em loja – e os três pontos com melhor desempenho do ponto de vista do cliente, sombreados a verde – transparência de preço; conveniência: reservas online; e experiência em loja. Deve-se referir que três dos pontos da análise têm uma amostra menor do que a considerada para os restantes – Conveniência: Reservas Online, Conveniência: Entregas ao domicílio e Política de devoluções.

Pontos avaliados	Média
Custos de pesquisa: Facilidade em encontrar artigos	3,46
Custos de pesquisa: Facilidade em comparar artigos	3,26
Política de transparência de preço	4,44
Diversidade de oferta: Categorias de produto	4,21
Diversidade de oferta: Gama por categoria de produto	3,13
Conveniência: Reservas Online	4,46
Conveniência: Entregas ao domicílio	4,23
Personalização de ofertas	4,02
Qualidade do atendimento	4,56
Experiência em loja	3,41
Política de devoluções	4,08

Tabela 16 Síntese: Distribuição média das respostas dos inquiridos

3.2.1. Custos de pesquisa do cliente

A primeira dimensão avaliada foram os custos de pesquisa do cliente na loja, pertencentes ao grupo de pontos fortes tradicionalmente abonatórios às lojas online, tendo sido aferidos através de duas diferentes questões. A primeira questão, “De 1 a 5, avalie a facilidade que tem em encontrar os produtos que procura”, permitiu conhecer a perspectiva do cliente do mercado, após se ter identificado durante a observação e confirmado durante as entrevistas limitações neste ponto. Para uma análise mais facilitada, as pontuações que os inquiridos avaliaram quantitativamente terão a seguinte correspondência qualitativa: “1” – muito má, “2” – má, “3” – suficiente, “4” – boa e “5” – muito boa.

O Gráfico 5 representa a distribuição das respostas dos indivíduos, tendo sido “4” a pontuação mais frequente com cerca de 35% e 3.46 da totalidade da amostra. Ainda assim, pouco mais de $\frac{1}{4}$ dos indivíduos deram uma pontuação de “3”, ou seja, a facilidade que têm para encontrar aquilo que procuram é apenas suficiente. O seguinte exercício permite perceber que: a soma das avaliações “4” e “5”, pontuações consideradas satisfatórias para esta análise, é cerca de 53%, abrindo uma janela de aproximadamente 47%, para os grupos de indivíduos que pontuaram com “1”, “2” e “3” a facilidade que têm em encontrar o produto que precisam, considerando que esta é muito má, má e suficiente, respetivamente.

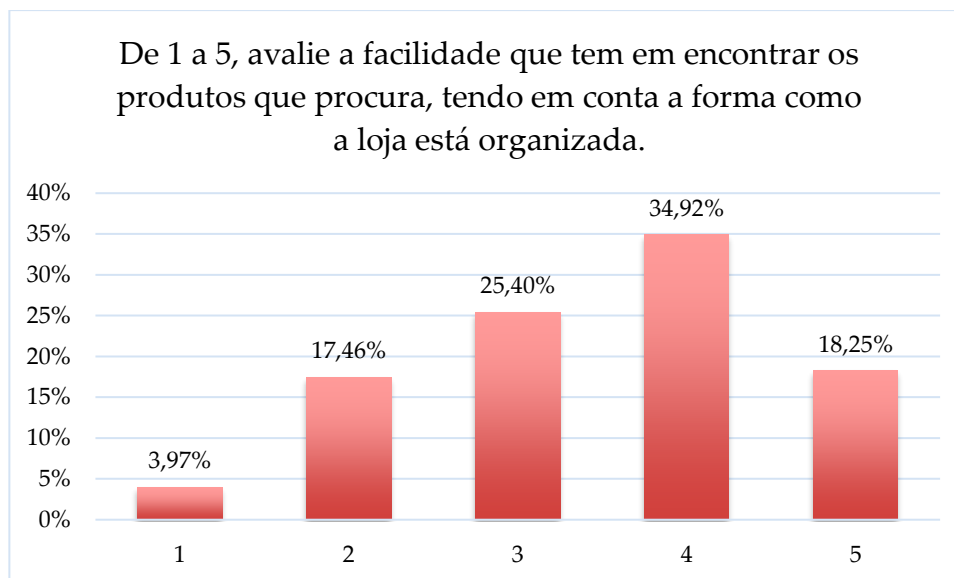


Gráfico 5 Pergunta do inquérito: “De 1 a 5, avalie a facilidade que tem em encontrar os produtos que procura, tendo em conta a forma como a loja está organizada.”

A Tabela 17 relaciona a média de respostas dadas por cada faixa etária da amostra, sendo as principais ilações retiradas as seguintes: i) A classe etária que considera que os produtos estão organizados menos intuitivamente, sendo por isso mais difícil identificá-los nas prateleiras da secção, é a classe mais jovem da amostra (16-23), sendo a média de respostas 3.14; ii) Em oposição, as classes que possuem uma média de resposta mais elevada são as mais envelhecidas da amostra, dos 64 aos 71 anos com média de 4, e os que possuem mais de 72 anos com média de 4,14. Através do anterior pode-se concluir que o patamar de exigência esperado no futuro será maior. Atualmente, os mais jovens procuram uma compra mais independente, não recorrendo tanto ao vendedor como os indivíduos mais velhos, para que estes lhes indiquem o que procuram. Dessa forma, lojas em que a identificação do produto procurado é mais fácil são mais valorizadas. Os resultados desta pergunta dão força aquilo que tinha sido identificado anteriormente, na medida em que quase metade do total de inquiridos pensa que devem ser feitas melhorias para que os produtos que procuram sejam identificados mais intuitivamente, o que pode ser conseguido

através da introdução de sinalética ou um ecrã digital interativo (Naughton, 2013).

Custos de pesquisa por faixa etária	Média	Total Absoluto
16-23 anos	3,14	21
24-31 anos	3,33	27
32-39 anos	3,37	19
40-47 anos	3,36	11
48-55 anos	3,54	13
56-63 anos	3,43	14
64-71 anos	4	14
72+ anos	4,14	7

Tabela 17 Síntese da média de respostas dos inquiridos por faixa etária face à facilidade do cliente em encontrar os produtos em loja

A pergunta seguinte do diagnóstico, “De 1 a 5, avalie a facilidade que tem em comparar as principais características de um produto com outro da mesma categoria”, permitiu consultar o ponto de vista do visitante da loja sobre as fichas técnicas, largamente discutidas ao longo desta investigação, primeiramente durante a análise da observação participativa e de seguida durante a fase analítica das entrevistas.

Os resultados descritos no Gráfico 6 denotam que a resposta “3” foi a mais representativa entre os inquiridos com 34,13% correspondente a 43 indivíduos, seguida da resposta “4”, que obteve cerca de 29,37% da amostra total. Ao somar-se a representatividade das respostas “1” e “2” obtém-se um total de 22%, o que revela que perto de $\frac{1}{4}$ dos respondentes considera como sendo negativa a tarefa de comparar um produto com outro da mesma tipologia, nomeadamente quando se recorre à ficha técnica que o Auchan apresenta. Resta dizer que a avaliação média a esta pergunta foi 3.26, a segunda média mais baixa entre todas as respostas do inquérito.

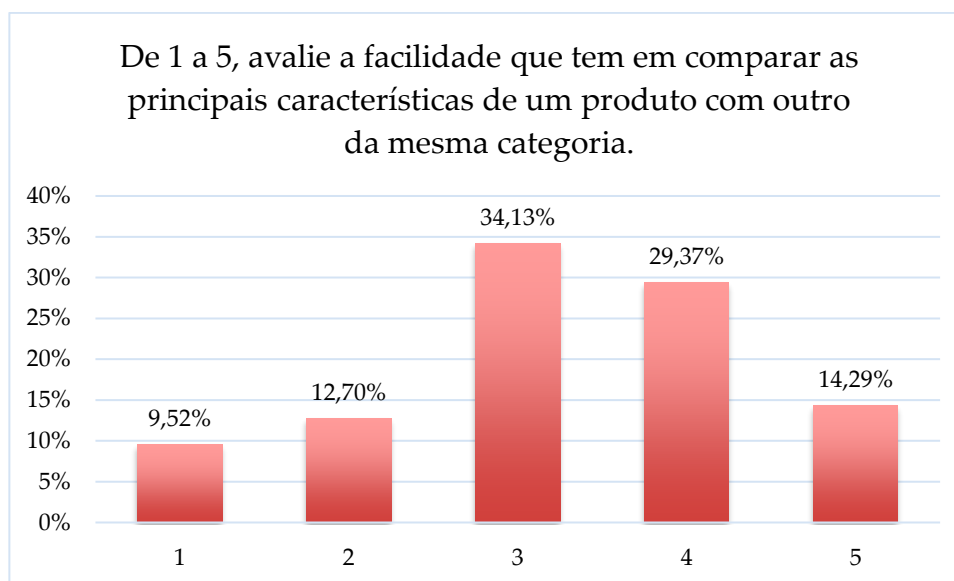


Gráfico 6 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a facilidade que tem em comparar as principais características de um produto com outro da mesma categoria.”

Tendo em atenção a Tabela 18, pode-se observar a média das respostas a esta pergunta por faixa etária. Para efeitos de análise, 3.5 é um valor muito revelador pois permite perceber se a avaliação média é muito má, má ou suficiente – valores abaixo de 3.5 – ou se a avaliação média é boa ou muito boa – valores abaixo de 3.5.

Em seis das oito faixas etárias analisadas, a média de respostas é inferior a 3.5 – “16 aos 23 anos”, dos “24 aos 31 anos”, dos “32 aos 39 anos”, “dos 40 aos 47”, dos “48 aos 55 anos” e por fim, dos “56 aos 63 anos” – e se tomarmos atenção aos intervalos etários restantes, podemos perceber que, novamente, as faixas etárias com maior média são as mais velhas – “64 aos 71 anos” com 3.64 e “maiores de 72 anos” com 4.

No que diz respeito às faixas etárias com média mais baixa, podemos destacar a classe dos “56 aos 63 anos” (2.71) e a classe dos “16 aos 23 anos” (2,90). Tal como na pergunta anterior, e de forma mais veemente, os inquiridos reconheceram que a comparação entre produtos da mesma tipologia poderia ser mais facilitada,

tendo corroborado as análises anteriores deste trabalho que defendem uma renovação da ficha técnica, de modo a torná-la mais apelativa, de leitura mais facilitada e com informação mais pertinente.

Custos de pesquisa por faixa etária	Média	Total Absoluto
16-23	2,90	21
24-31	3,44	27
32-39	3,11	19
40-47	3,27	11
48-55	3,46	13
56-63	2,71	14
64-71	3,64	14
72+	4	7

Tabela 18 Síntese da média de respostas dos inquiridos por faixa etária face à facilidade em comparar as características de um produto com outro na loja

3.2.2. Política de transparência de preço

A segunda dimensão em avaliação no inquérito foi a política de transparência de preço. O Gráfico 7 traduz uma representatividade dominante quanto à resposta “5” (61,11%). Além do anterior, juntando o peso das respostas “4” e “5” obtemos cerca de 84% do total de inquiridos que consideram a política da Auchan satisfatória. A média de resposta nesta questão foi uma das três mais altas do inquérito com o valor médio de 4.44. Em conclusão, pode afirmar-se que a perspetiva do cliente da loja face a este ponto é positiva e está em unísono com o que se observou em loja e com aquilo que é defendido pelos membros da equipa tecnológica entrevistados.

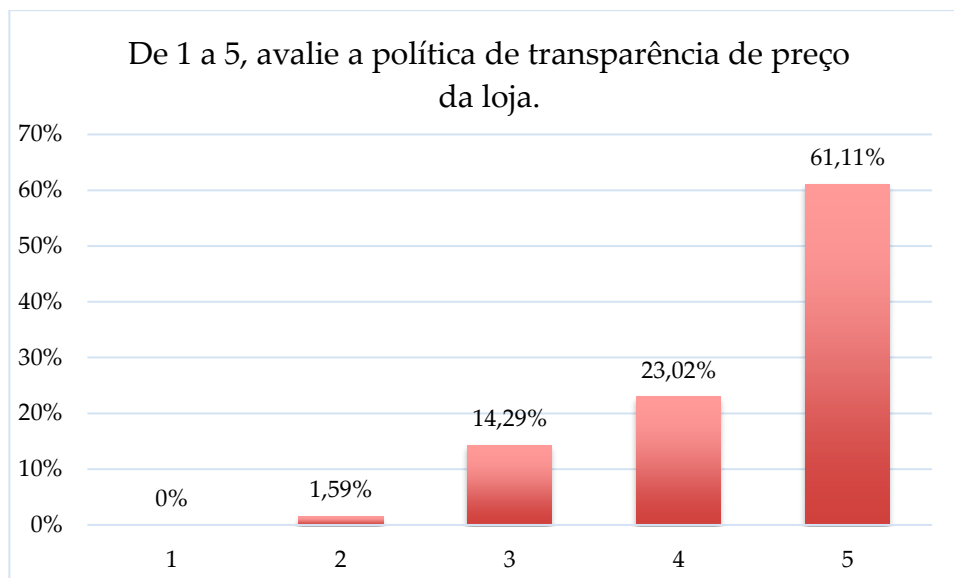


Gráfico 7 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a política de transparência de preço da loja.”

3.2.3. Diversidade da Oferta

A terceira dimensão avaliada, particularmente a diversidade da oferta, colocou duas questões diferentes ao inquirido. A primeira inerente à variedade que este encontra na secção em termos de categorias de produto vendidas e a segunda relativa à variedade que o inquirido/indivíduo encontra na loja em termos de variedade dentro da categoria de produto que procura. Relativamente à questão 3.1., diversidade de oferta, tendo em conta as diferentes categorias de produto vendidas, a distribuição das respostas dos inquiridos traduz uma clara satisfação com as categorias que se vendem na secção, não havendo grande espaço para introduzir novas, como se observa no Gráfico 8. O anterior explica-se pelo peso de cerca de 40% e cerca de 44% para as pontuações satisfatórias “4” e “5”, respetivamente. Com efeito, a soma do peso destas duas respostas é superior a 80%, o que revela boa ou muito boa satisfação com as categorias da loja. De facto, pode-se concluir que as categorias vendidas atualmente na secção, tais como o Áudio e Imagem, a Informática, o Grande doméstico, entre outras,

satisfaz a procura do visitante e, de um modo geral, este não considera que haja necessidade de introduzir novas categorias.

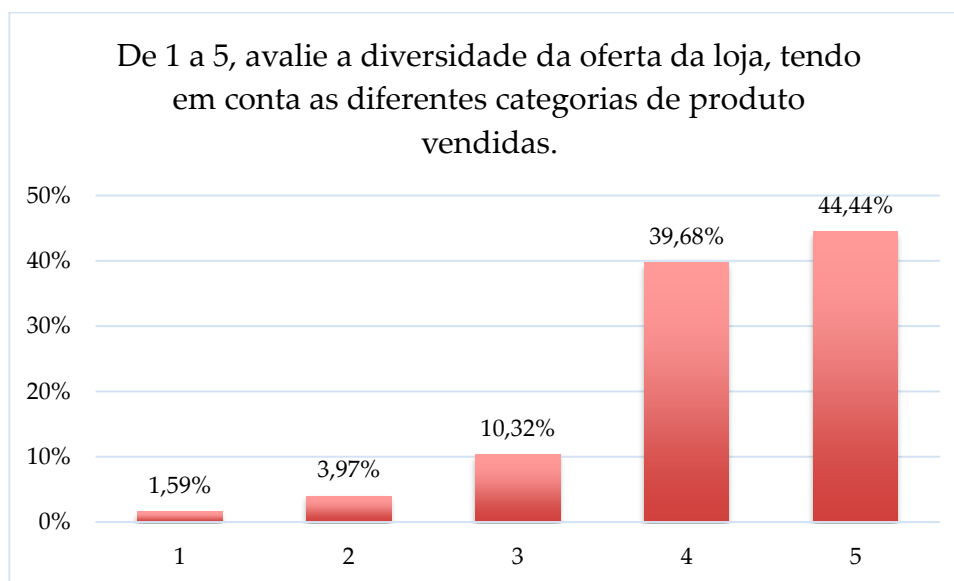


Gráfico 8 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a diversidade da oferta da loja, tendo em conta as diferentes categorias de produto vendidas.”

A segunda pergunta, que avaliou a variedade de oferta da loja dentro de cada categoria de produto (3.2.), reproduziu resultados bem diferentes da pergunta anterior. O Gráfico 9 expressa um claro domínio da resposta “3” com cerca de 32% dos indivíduos a indicarem esta opção, tendo a resposta “4” sido a segunda opção mais referenciada (26,19%). Outro indicador revelador é o peso dos indivíduos que responderam a esta questão com a pontuação máxima (“5”), cerca de 13%, o que quer dizer que a restante amostra admite que a gama de produtos vendidos pela secção poderia ser melhorada. Além do anterior, em nenhuma outra pergunta do inquérito houve uma representatividade tão baixa em relação à opção “5”. Somando as opções “1” (8,73%), “2” (20,63%) e “3” (31,75%) obtém-se um total de cerca de 61% de indivíduos inquiridos que não se encontram satisfeitos com a variedade de modelos nos produtos que procuram. Falta

mencionar que a resposta média a esta pergunta foi 3.13, a média mais baixa registada numa pergunta do inquérito.

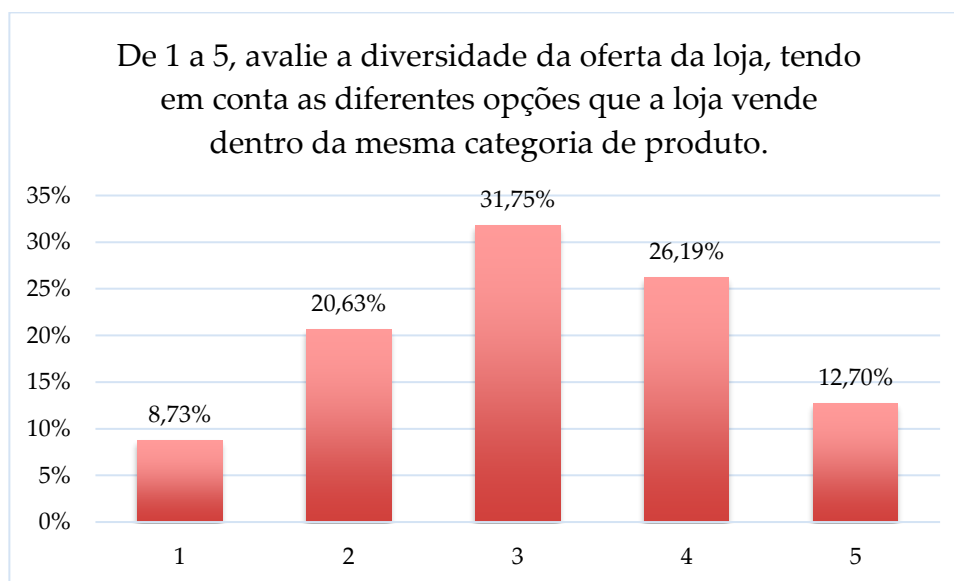


Gráfico 9 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a diversidade da oferta da loja, tendo em conta as diferentes opções que a loja vende dentro da mesma categoria de produto.”

Ao olhar para a Tabela 19, nota-se uma uniformidade na avaliação da diversidade da oferta ao longo de todas as faixas etárias com raras oscilações, sendo os maiores destaques para as classes dos “48 aos 55 anos” e dos “56 aos 63 anos” que registaram a resposta média mais baixa, com 2.92 e 3, respetivamente; e da classe 72+ que registou a média mais elevada com 4, ainda que seja uma classe que está pouco representada na amostra com apenas sete indivíduos num total de 126. Por último, se contabilizarmos as classes que têm uma média inferior a 3.5, percebemos que sete das oito faixas etárias cumprem este critério, sendo a exceção a anteriormente referida classe de “maiores de 72 anos”. Sintetizando, as respostas dos inquiridos demonstram que a oferta da loja deveria ter opções mais interessantes e ajustadas às suas necessidades, sendo que há uma grande margem para melhoria, tal como no ponto relativo aos custos de pesquisa. Esta perspetiva do cliente da loja assevera o que já havia sido discutido

precedentemente na investigação, designadamente tipologias de produto que refletem uma gama em excesso e outras que contemplam uma gama curta de mais. Por fim, é necessário reforçar que se trata de uma opinião comum e abrangente a todas as faixas etárias.

Diversidade de oferta por faixa etária	Média	Total Absoluto
16-23	3,14	21
24-31	3,04	27
32-39	3,05	19
40-47	3,18	11
48-55	2,92	13
56-63	3	14
64-71	3,29	14
72+	4	7

Tabela 19 Síntese da média das respostas dos inquiridos por faixa etária face à diversidade de oferta dentro de uma categoria de produto

3.2.4. Conveniência

A conveniência foi avaliada junto do inquirido através da aferição de dois serviços que o Auchan propõe para tornar a compra do cliente mais flexibilizada, rápida e fácil. O primeiro são as Reservas Online, que foram introduzidas no inquérito através de uma questão que destaca os inquiridos que já recorreram a este serviço anteriormente. Como podemos ver no Gráfico 10, apenas cerca de 10% dos inquiridos admitem já ter recorrido a este serviço o que resulta numa amostra de 13 inquiridos.

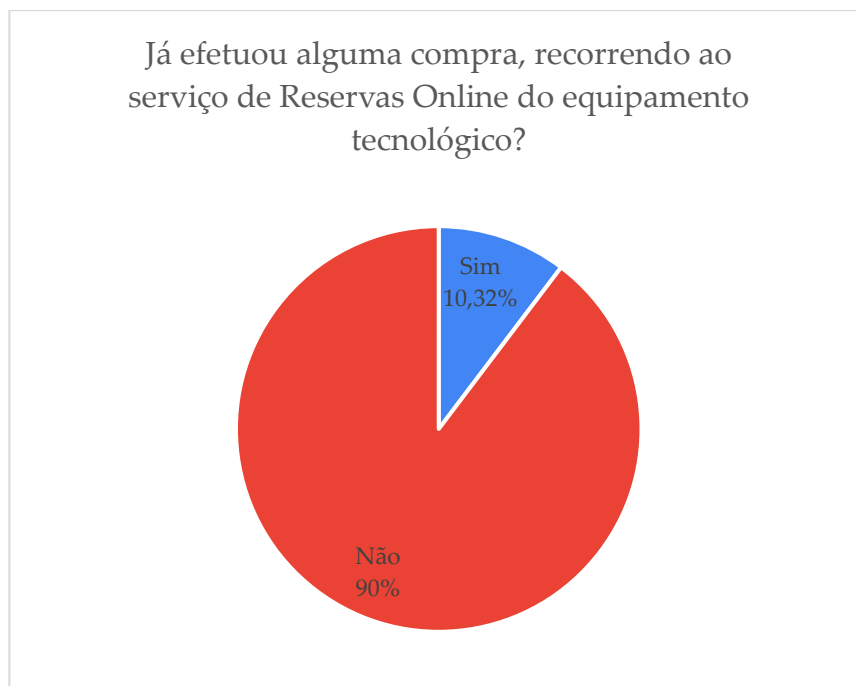


Gráfico 10 Pergunta inquérito: “Já efetuou alguma compra, recorrendo ao serviço de Reservas Online do equipamento tecnológico?”

Dos 13 indivíduos inquiridos sobre a qualidade deste serviço (4.2.), a maioria considerou-o satisfatório ou muito satisfatório (92,31%), tendo apenas 7,69% da amostra, correspondentes a um indivíduo, dado um parecer negativo. Não obstante a maior parte de os inquiridos terem feito uma análise abonatória à qualidade deste serviço, a amostra não é suficientemente esclarecedora e representativa para tirar conclusões além destas.

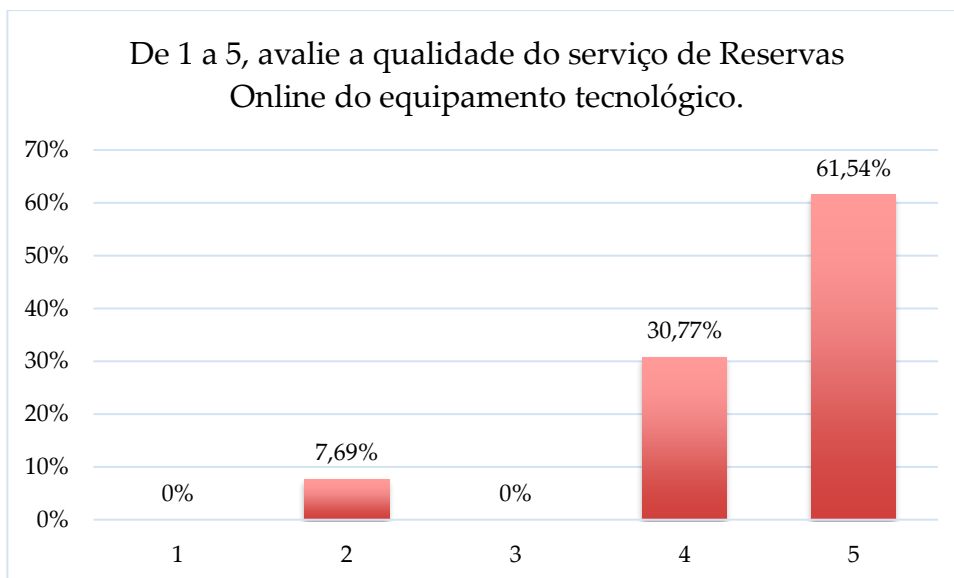


Gráfico 11 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a qualidade do serviço de Reservas Online do equipamento tecnológico.”

O segundo serviço avaliado pelos inquiridos é as entregas ao domicílio. Tal como o anterior, procurou-se compreender se o indivíduo já teria usufruído do serviço. (4.3.). Como se pode verificar pelo Gráfico 12, o peso de indivíduos ao qual já foram entregues produtos em casa é cerca de 21%.

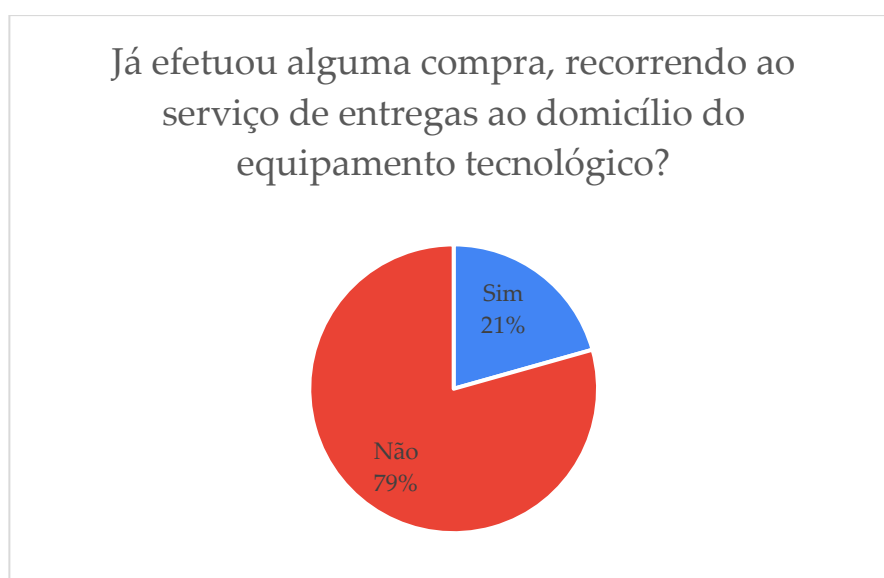


Gráfico 12 Pergunta inquérito: “Já efetuou alguma compra, recorrendo ao serviço de entregas ao domicílio do equipamento tecnológico?”

Das 26 pessoas pertencentes a esta amostra referente ao serviço de entregas, cerca de 54% avaliaram com pontuação “5” a qualidade do serviço e cerca de 19% por cento com pontuação “4”, como se pode observar pelo Gráfico 13. Deste modo, a soma do peso das respostas “4” e “5” perfaz um total de quase $\frac{3}{4}$ do total da amostra. Resta dizer, que da totalidade da amostra, apenas um indivíduo deu nota negativa - “2” correspondente a 3,85% - à sua experiência com o serviço de entregas. Em síntese, apesar de na análise das entrevistas ter sido identificado por um dos colaboradores problemas relativos à qualidade da empresa prestadora deste serviço, o feedback dos utilizadores foi positivo, tirando força ao anterior. No entanto, tal como a pergunta 4.2., a dimensão reduzida da amostra desta questão não permite que se tirem conclusões que vão muito além destas.

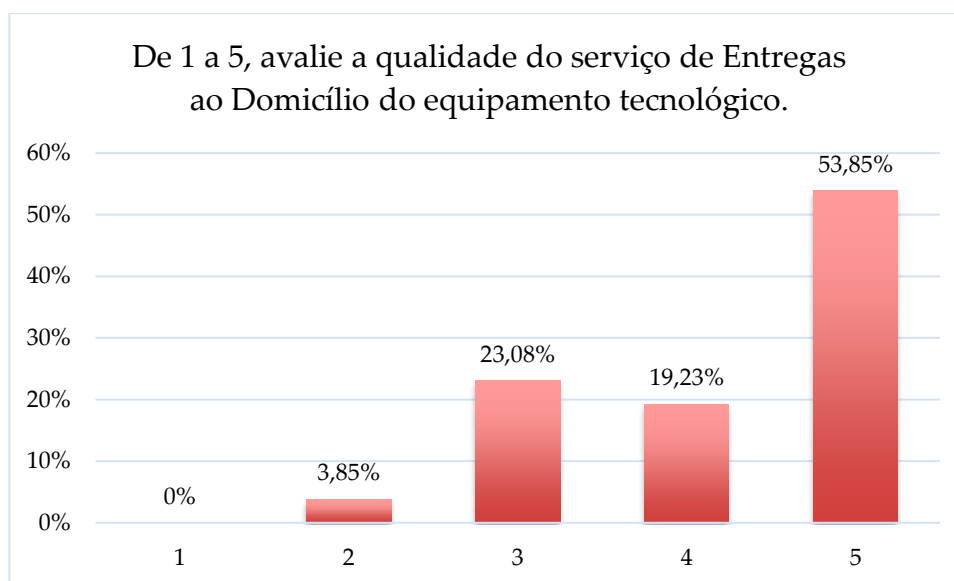


Gráfico 13 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a qualidade do serviço de Entregas ao Domicílio do equipamento tecnológico.”

3.2.5. Personalização de ofertas

No que concerne à dimensão “personalização de ofertas”, a sua qualidade não foi avaliada porque a Auchan ainda não pratica este tipo de promoções no universo tecnológico. Sendo assim, a pergunta que se colocou ao inquirido foi se este teria interesse em poder ter direito a receber ofertas baseadas no seu consumo anterior (5.1.)

Como se pode verificar no Gráfico 14, a representatividade das respostas dos inquiridos permitiu retirar as seguintes ilações. A pontuação mais baixa – “1” com 3,17% – foi a menos representada da amostra e em oposição, a pontuação mais elevada – “5” com 42,86%. Além disso, cerca de 74%, combinando as respostas “4” e “5”, têm especial interesse em tal cenário, sobrando o reverso da moeda, 26% que se mostram indiferentes ou contra tal (soma da percentagem das respostas “1”, “2” e “3”). A média de respostas a esta pergunta cifrou-se nos 4.02, valor igualmente favorável para que este tipo de promoções se inicie. Apesar de uma certa divisão de opiniões verificada junto dos colaboradores da equipa tecnológica aquando da análise das entrevistas, a opinião do cliente do mercado tecnológico é favorável. Deve-se referir ainda a importância de pensar numa forma de não frustrar a franja de indivíduos que não procura este tipo de ofertas no futuro, caso estas avancem, pois, este grupo pode sentir a sua privacidade ameaçada.

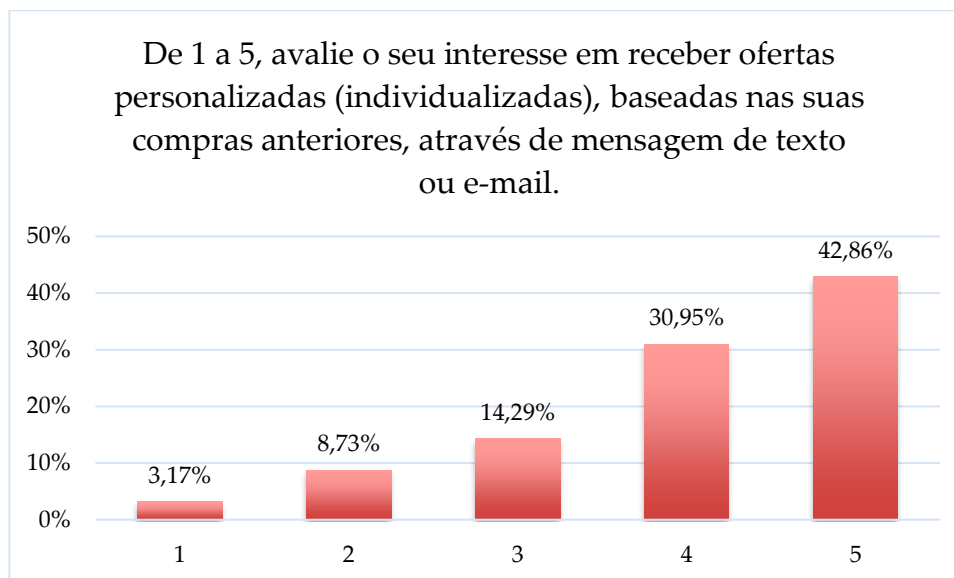


Gráfico 14 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie o seu interesse em receber ofertas personalizadas (individualizadas), baseadas nas suas compras anteriores, através de mensagem de texto ou e-mail.”

3.2.6. Qualidade do atendimento da loja

Aproximando-se do final do inquérito, o respondente passou para a avaliação dos pontos fortes abonatórios da loja física, começando por pontuar a qualidade do atendimento personalizado (6.1.). A resposta dos 126 indivíduos, representada no Gráfico 15, foi largamente positiva, sendo que da totalidade da amostra não houve nenhum elemento a avaliar negativamente a qualidade do atendimento. Igualmente a resposta mais frequente, “5”, reuniu uma representatividade ímpar quando comparada com as outras perguntas do inquérito com cerca de 63% da amostra total. Por último, para reforçar o anterior, pode dizer-se que esta questão foi a que registou a média de resposta mais alta, com 4.56.

Durante a observação, tinha sido constatada uma boa capacidade do colaborador da equipa em responder às perguntas do visitante da loja, ainda que se tenham identificado alguns problemas durante as entrevistas. Ainda assim, o

cliente vê o colaborador da secção como uma pessoa capaz de lhe oferecer as melhores soluções. É importante ressaltar um possível enviesamento das respostas dos inquiridos, dado que o inquérito foi administrado, aos olhos destes, por um colaborador. Deste modo, os indivíduos, por receio de frustrar as expectativas do inquiridor, podem ter dado respostas mais favoráveis.

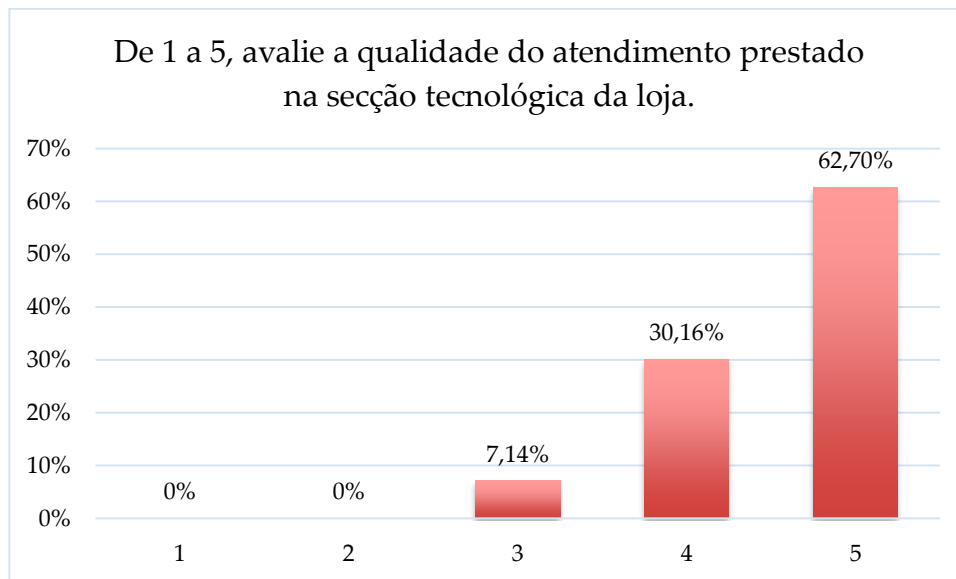


Gráfico 15 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a qualidade do atendimento prestado na secção tecnológica da loja.”

3.2.7. Experiência em loja

A pergunta 7.1. do inquérito recolheu impressões dos inquiridos acerca da experiência em loja. Como este conceito poderia causar ambiguidade ou confusão junto do indivíduo, foi sugerido que este pensasse na experiência como o momento em que este experimenta determinado produto, assiste a uma demonstração do mesmo ou desfruta do ambiente da loja (luminosidade, decoração, temperatura ou música). Como se pode verificar no Gráfico 16, as respostas dos indivíduos foram variadas, não havendo uma que domine claramente. Ainda assim, a resposta com maior representatividade foi a número

“4” com 28,57% do total da amostra. Ligeiramente abaixo surge a opção “3” (cerca de 27%), seguida da opção “2” (cerca de 22%) e da opção “5” (cerca de 20%). De modo a realçar o equilíbrio nesta pergunta, pode perceber-se que a diferença entre a resposta mais representativa (“5”) e a quarta mais representativa (“4”) cifra-se em menos de 10 pontos percentuais. Apesar desse equilíbrio, se se juntar as opções “1”, “2” e “3” deparamo-nos com um total de 51,58% que se superioriza à soma das opções “4” e “5” (48,42%). O anterior expressa que existe um número superior de indivíduos que pensa que a experiência em loja é suficiente ou insuficiente do que um número de indivíduos que acha a experiência satisfatória ou muito satisfatória. Derradeiramente, falta patentear que a média de respostas foi uma das três mais baixas do inquérito, tendo-se cifrado nos 3.41. Este indicador é revelador porque traduz uma opinião média do inquirido razoável - sendo a margem de progressão aqui larga até ao ponto máximo (“5”).

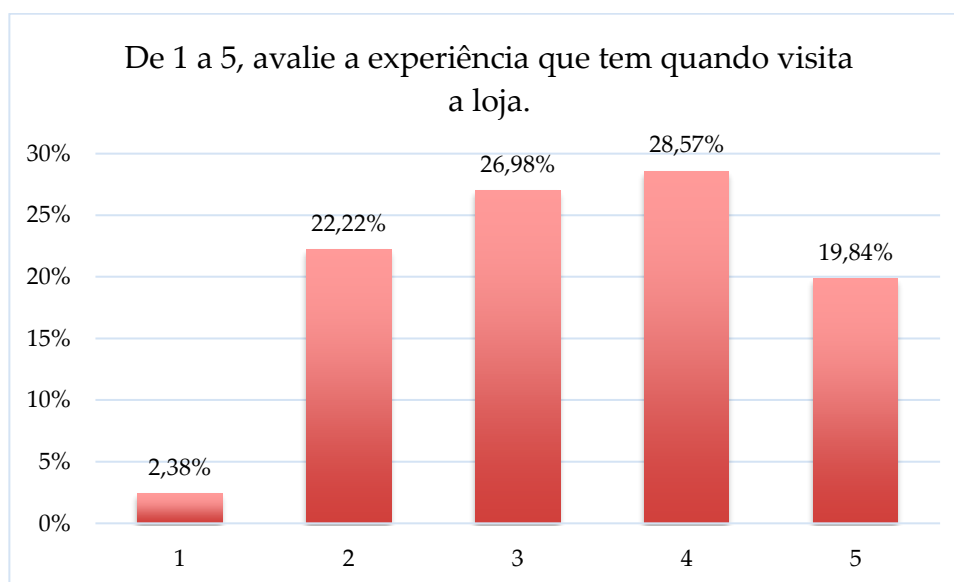


Gráfico 16 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a experiência que tem quando visita a loja.”

A Tabela 20 permite tecer algumas observações muito pertinentes. Em primeiro lugar, a faixa etária com resposta média mais baixa é a dos “32 aos 39

anos” com 3.05 e a faixa etária com resposta mais elevada é a dos “maiores de 72 anos” com 4.14.

Além do anterior, deparamo-nos com uma dicotomia entre as faixas etárias mais jovens e as mais envelhecidas. As quatro faixas etárias mais jovens – dos “16 aos 23 anos” (3.10), dos “24 aos 31 anos” (3.11), dos “32 aos 39” anos (3.05) e dos “40 aos 47 anos” (3.09) – consideraram em média a experiência em loja inferior a 3.5., enquanto que as quatro faixas etárias mais velhas – dos “48 aos 55 anos” (3.69), dos “56 aos 63 anos” (4), dos “64 aos 71 anos” (4) e os “maiores de 72 anos” (4.14) – classificaram a experiência em loja em média superior aos 3.5.

A distribuição das respostas dos inquiridos a esta pergunta é muito dispersa, mas olhando atentamente, especialmente para a representatividade de respostas por faixa etária, percebe-se uma deterioração dos resultados, sendo isto extremamente significativo, pois revela uma maior expectativa acerca da visita à loja dos indivíduos mais jovens, provavelmente por terem estado em contacto desde sempre com uma loja física (no geral) mais consciente em relação às necessidades de experimentação, vivência e exploração dos indivíduos. A resposta da amostra deixa evidente que a experiência em loja é um ponto a melhorar pela quantidade significativa de indivíduos que a consideraram fraca ou apenas suficiente, bem como pela necessidade de adaptação da superfície às gerações futuras. Posto isto, tal como na observação e nas entrevistas, a experiência em loja é novamente tida como um ponto crítico do universo tecnológico do Auchan Gaia por parte dos inquiridos.

Experiência em loja por faixa etária	Média	Total Absoluto
16-23	3,10	21
24-31	3,11	27
32-39	3,05	19
40-47	3,09	11
48-55	3,69	13
56-63	4	14
64-71	4	14
72+	4,14	7

Tabela 20 Síntese da média de respostas dos inquiridos por faixa etária face à experiência que o cliente tem em loja.

3.2.8. Política de devoluções

O último ponto em discussão no inquérito foi a qualidade da política de devoluções do Auchan. Tal como já havia acontecido em questões anteriores, esta questão requer que o cliente já tenha recorrido a tal, pelo que foi colocada, à priori, uma questão de filtro para que só indivíduos com experiência em devoluções pudessem avaliar. Como podemos ver no Gráfico 17 cerca de 10% da amostra admitiu já ter devolvido um equipamento da secção tecnológica, correspondente a 13 indivíduos.

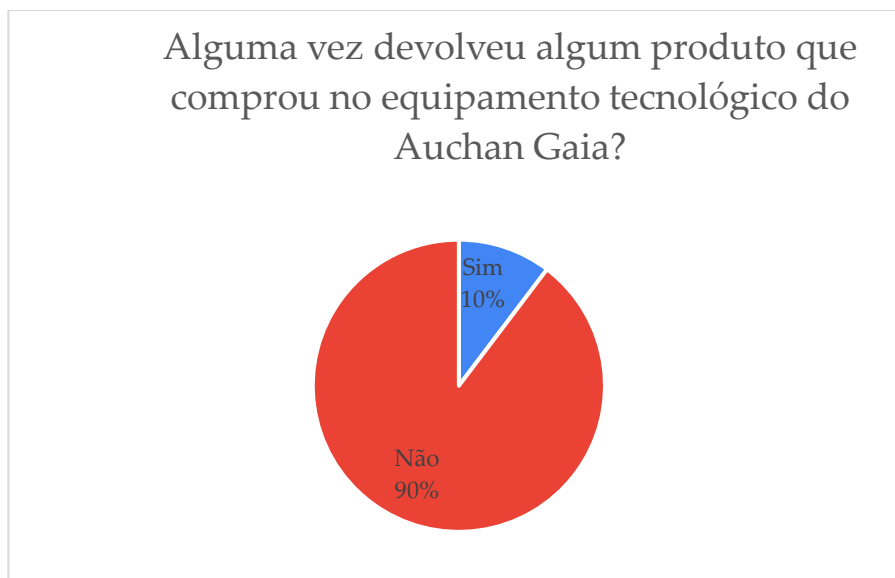


Gráfico 17 Pergunta inquirido: “Alguma vez devolveu algum produto que comprou no equipamento tecnológico do Auchan Gaia?”

Quanto à questão “De 1 a 5, avalie a qualidade da política de devoluções do Auchan Gaia”, considera-se que a mesma recolheu um feedback positivo da parte do cliente, na medida em que não registou nenhuma resposta negativa (“1” e “2”), como representa o Gráfico 18. Além do anterior, a soma das opções “4” e “5” resulta numa representatividade significativa de 69,23%, reforçando a resposta positiva do inquirido a esta pergunta. Tal como sucedeu em perguntas anteriores que antecederam a uma questão de filtro, o tamanho da amostra foi reduzido. Todavia nas análises anteriores este ponto não tinha sido visto como problemático, por isso os resultados desta questão ajudam a complementar os anteriores.

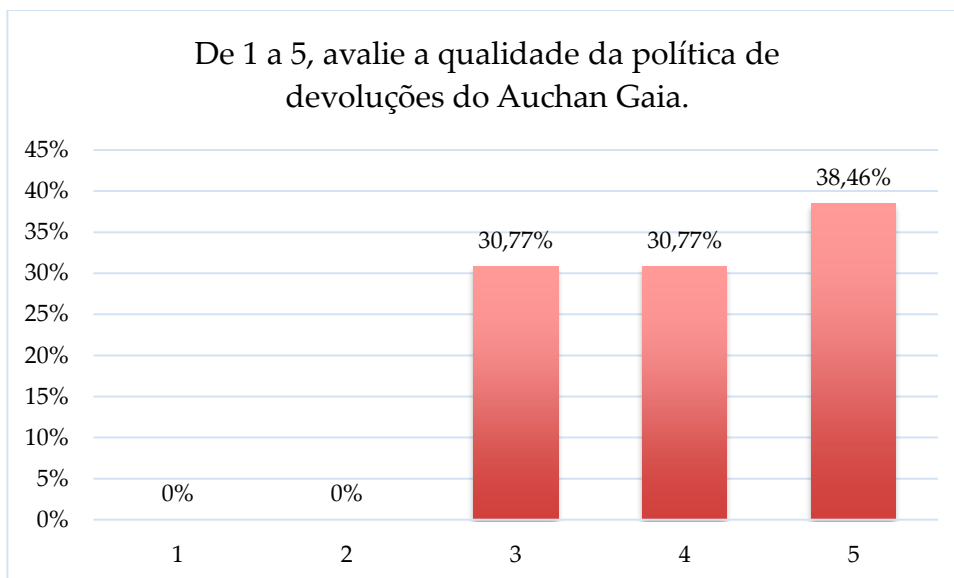


Gráfico 18 Pergunta inquérito: “De 1 a 5, avalie a qualidade da política de devoluções do Auchan Gaia.”

Capítulo 4

Diagnóstico e sugestões de melhoria

Tendo em consideração a análise feita no capítulo anterior, durante esta parte do trabalho irão ser listados ponto a ponto quais os problemas encontrados na loja e conseqüentemente, para cada um destes, será sugerida uma ou mais melhorias que se proponham a solucioná-los. As referidas propostas de melhoria basear-se-ão em respostas que as lojas físicas têm dado, a nível mundial, bem como outras propostas que logicamente constituam uma solução para o respetivo problema.

1. Custos de pesquisa

Relativamente aos custos de pesquisa do cliente foram identificados três problemas distintos que levam a um incremento significativo do esforço de pesquisa do visitante da loja, bem como fazem com que este seja um dos três pontos mais problemáticos da loja. Em comparação com uma loja online, a procura de um produto será sempre mais difícil para um cliente na loja física (Park, Chung & Yoo, 2009; Duch-Brown et al., 2017), ainda assim, no caso do universo tecnológico do Auchan Gaia, poderá ser largamente melhorada e a diferença para o canal online muito reduzida.

O primeiro problema observado e confirmado através das entrevistas aplicadas e do inquérito administrado, foi a difícil identificação de artigos no linear por parte do cliente, nomeadamente dos acessórios para o telemóvel, nos tinteiros para impressora e nos cabos de ligação para produtos de informática e áudio e imagem. Estas três tipologias de produto têm a particularidade de serem

complementos a um produto core e de terem um tamanho reduzido. De igual modo, para os artigos de maior dimensão, também foram identificadas dificuldades, em concreto na zona das televisões e na zona de artigos de grande doméstico (frigoríficos, máquina de lavar e/ou secar a roupa). Deste modo, para artigos de pequena dimensão (acessórios de telemóvel, cabos de ligação e tinteiros) a sugestão por nós apresentada, passa pela introdução de sinalética vertical que divida e nomeie os artigos por funções, a título de exemplo para acessórios de telemóvel: películas de vidro, capas, cabos de carregamento, *powerbanks*, suporte de telemóvel para o automóvel, entre outros. Mais ainda, dentro de cada tipologia de produto os artigos deverão estar organizados por marca (p.e. Apple, Huawei, Samsung, Xiaomi, etc.), sendo que no porta-balizagem de cada picot deverá estar identificada a marca a que aqueles artigos se destinam. Para artigos como televisões recomenda-se a sua organização por tamanhos e sinalética que conduza o cliente para a zona de televisões que compreende os tamanhos (polegadas) pretendidos por este. À imagem do anterior, os artigos de grande porte doméstico devem ser organizados pela sua capacidade em litros, no caso dos frigoríficos ou arcas congeladoras, e pela sua capacidade em quilogramas, no caso das máquinas de lavar a roupa e/ou secar e deverá ser introduzida sinalética, em ambos os casos, que oriente o cliente para o conjunto de equipamentos que têm a capacidade procurada.

Para a zona dos tinteiros em específico, alertamos para a possibilidade de ser introduzido na secção um ecrã digital interativo (Naughton, 2013; Tischler, 2011), que permita ao cliente introduzir o modelo da sua impressora e de volta lhe indique qual a referência do tinteiro de marca ou do tinteiro compatível (marca branca) e qual a sua posição exata no linear. Isto poderá ser facilmente posto em prática se cada porta-balizagem tiver atribuído uma letra por linha e um número por coluna ao longo do linear. Vejamos a título exemplificativo: o indivíduo insere no ecrã o modelo EPSON EXPRESSION XP-3100 e o software indica que

os consumíveis indicados para este modelo são os Epson 603 Magenta, Amarelo, Cyan ou Preto, nas posições B1, B2, B3 e B4 do linear, respetivamente.

O segundo problema identificado prende-se com o conteúdo e com a forma da ficha técnica. As limitações residem essencialmente, i) no tamanho de letra reduzido; ii) na falta de relevância de alguns dos atributos apresentados; iii) na quantidade de atributos apresentados nas fichas, em algumas tipologias de produto em excesso, noutras tipologias em falta; iv) na ausência de uniformidade de atributos apresentados em fichas de produtos semelhantes – micro-ondas versus micro-ondas; e v) na apresentação de fichas na loja totalmente em branco.

A ficha técnica do Auchan poderá ser melhorada de duas formas. Em primeiro lugar, o preenchimento desta deverá deixar de ser feito pelos fornecedores e deverá passar a ser feito por colaboradores Auchan, de modo a que se garanta um conteúdo fidedigno e uniforme entre fichas técnicas, bem como evitar que se coloquem fichas por preencher à vista do visitante da loja. Em segundo, a forma da ficha técnica deve ser repensada. Na ficha só deverão constar os atributos verdadeiramente relevantes para a compreensão de determinada tipologia de produto, pelo que a aplicação desta medida permitirá numa larga maioria das fichas reduzir o número de atributos comparados, eliminando aqueles considerados desnecessários. Posto isto dever-se-á aumentar o tamanho de letra, eliminando o problema das dificuldades de leitura de uma parte dos clientes. Para as fichas em que o número de atributos a comparar seja aumentado, o tamanho global da ficha deverá ser incrementado, de modo a que o tamanho de letra passe a ser legível. Na imagem seguinte pode ser consultada uma sugestão de ficha técnica que cumpre as melhorias acima descritas.

SMARTPHONE
HUAWEI
Y7 2019 AZUL AUROR



179,99€

POUPE 20€

~~199,99€~~ Promoção Válida de 17/10/19 a 20/10/19

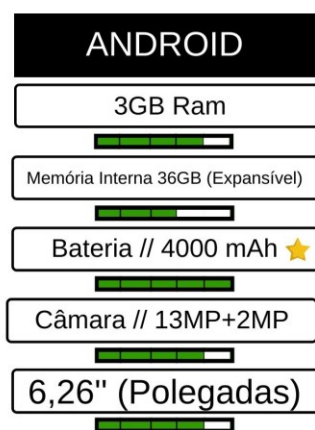


Figura 8 Sugestão para renovação da ficha técnica

O último problema identificado neste ponto são situações de fragmentação da oferta de uma tipologia de produto ao longo da loja. Na observação da loja foram identificadas dificuldades para que o cliente comparasse as características das diferentes opções de *earphones* sem fios, por se encontrarem em partes diferentes da secção. Durante a entrevista a um dos colaboradores, foi identificado a elevada dispersão pela loja da oferta de ratos standard e de ratos *gaming* para computador. Apesar de não ser um problema numa escala tão grande como os dois primeiros, tratam-se de situações que incrementam os custos de pesquisas do cliente, devendo ser revistas.

No que toca a este problema, dever-se-ão resolver no imediato as situações identificadas na loja, retirando da vitrine parte da oferta de *earphones* sem fios e colocando junto da restante no linear, bem como movendo os ratos de computador standard para junto da oferta de ratos de computador *gaming*. Como prevenção deste tipo de situações deve-se responsabilizar um dos elementos da equipa tecnológica por ter atenção para este tipo de ocorrências e pedir-lhe que elabore um relatório semestral para que situações potencialmente novas sejam identificadas.

2. Política de transparência de preço

Durante o processo de realização deste trabalho, o observador/investigador, colaboradores entrevistados e clientes inquiridos, não identificaram nenhuma limitação da loja no que à política de transparência de preço da loja concerne, daí não haver nenhuma proposta de melhoria neste ponto.

3. Diversidade da Oferta

O estudo da oferta da loja levou a que se concluísse que o facto de haver uma quantidade considerável de referências à venda na secção, não garante por si só uma oferta diversa e adaptada às necessidades do cliente. Tendo em consideração o formato físico de uma loja offline, a quantidade de produtos aí comercializada é sempre limitada em comparação com uma loja online – número de referências quase infinito (Bhatnagar & Syam, 2014; Olmedilla, Martínez-Torres & Toral, 2019, Noble, Griffith & Weinberger, 2015), por isso deve haver um esforço para que a nível offline, a loja tenha uma oferta ajustada às

necessidades do cliente e em linha com os produtos mais procurados no mercado em que opera.

Para determinadas tipologias de produto como monitores de computador de mesa, *tablets* ou cabos de ligação para produtos de informática e áudio e imagem, existe pouca ou nenhuma rotação de stock, ainda assim os referidos têm uma panóplia de opções significativa na loja. Por outro lado, para tipologias de produto com uma procura intensa na atualidade, como são o caso dos computadores portáteis ou dos acessórios para telemóvel (capas, películas de vidro, cabos de carregamento rápido, carregadores wireless) existe uma oferta demasiado reduzida no linear. A par dos elevados custos de pesquisa, também a diversidade de oferta foi um dos pontos mais críticos em análise, reforçado no inquérito ao cliente em que a pergunta relativa à variedade de oferta dentro de uma categoria de produto obteve dos resultados mais negativos e com maior margem para melhoria.

A proposta de melhoria para o problema acima descrito, tendo por base a informação levantada durante a observação da loja, deverá ser a seguinte. Primeiramente, a responsabilidade pela oferta da loja deve ser descentralizada do gestor de produto, conferindo maior autonomia ao responsável de mercado. Este deve ter a liberdade para avaliar quais os produtos que são rentáveis para a loja e retirá-los de venda se necessário, ao contrário da situação atual em que se vê obrigado a ter em loja todos os produtos que façam parte da gama prevista para determinada categoria de produto – a título ilustrativo, se para a categoria informática a loja pertencer a G7 que compreende 100 referências, a secção tem de ter obrigatoriamente todas as opções que a gama prevê, mesmo que 20 destas não representem vendas por não serem do interesse do cliente. No mesmo sentido, se este considerar que existe um produto com potencial para que a loja comercialize, por ser muito requisitado pelos clientes, este deve ter a possibilidade de abrir essa referência para a sua secção, mesmo que se encontre

fora da gama prevista para a categoria de produto em questão – a título ilustrativo, na categoria de produto telecomunicações existe um modelo de telemóvel com elevado potencial de vendas, no entanto a loja prevê uma oferta G7 para esta categoria e o artigo em questão pertence a G9, pelo que não é possível à loja encomendar unidades deste artigo. Em suma, o pacote definido pelo gestor de produto que cada gama prevê deve ser apenas um guia para cada loja, devendo esta ter a liberdade de adaptar a sua oferta às necessidades encontradas. Ainda assim, o responsável de mercado deverá sempre justificar as suas opções, retirar um produto de venda ou incluir um produto que a gama da secção não prevê, com números e/ou projeções para que o gestor de produto analise e perceba a decisão. Ou seja, em vez da definição da oferta ser exclusivamente da responsabilidade de um indivíduo que, em diversos casos, nunca terá estado fisicamente na loja, esta deverá ser um trabalho em equipa e fruto de uma análise criteriosa, porque é o ponto mais relevante e decisivo para as vendas. Outra sugestão é a administração de um inquérito ao cliente que aprofunde a qualidade das opções que a loja comercializa, podendo ser acompanhado de sugestões de produtos a incluir na oferta.

4. Conveniência

Como já referido anteriormente, na tentativa de oferecer ao cliente uma compra mais conveniente e alinhada com o conceito de retalhista híbrido (Bhatnagar & Syam, 2014); Dukes et al., 2009; Brynjolfsson, Hu, & Smith, 2003), o Auchan disponibiliza o serviço de reservas online e o serviço de entregas ao domicílio. A avaliação destes dois permitiu encontrar os seguintes problemas.

Relativamente ao serviço de reservas online, a investigação trouxe ao de cima quatro problemas. O primeiro relaciona-se com o espaço dedicado a este serviço

que se encontra negligenciado, na medida em que está localizado ao fundo da loja e atrás de um pilar, o que torna reduzida a probabilidade do cliente chegar ao espaço de forma independente e recolher a sua reserva. Por vezes, e entrando no segundo, o espaço de tempo entre a reserva de um cliente e a sua preparação e colocação no espaço por parte de um colaborador não é suficiente – identificado nas entrevistas. O terceiro problema prende-se com uma parte significativa das reservas que acaba por não se concretizar em vendas porque o indivíduo que reserva não chega a levantar em loja – identificado nas entrevistas. Por último, parte dos artigos reservados pelo cliente não são colocados no espaço destinado às reservas por serem suscetíveis de furto, o que põe em causa a funcionalidade deste local – identificado nas entrevistas. Considerando o problema da localização do espaço deste serviço recomenda-se mover o espaço atual para um local mais destacado e perto de um dos balcões de acolhimento, de modo a que seja visto pelo maior número de visitantes da secção, com o objetivo de levar o cliente à respetiva encomenda de forma independente, mas também para que a utilização deste serviço por clientes que o desconhecem seja estimulada.

Argumentando que por vezes o espaço de tempo entre a reserva de um cliente e a sua preparação e colocação no espaço por parte de um colaborador não é suficiente, sugere-se a introdução na política deste serviço do seguinte pressuposto: caso o cliente se dirija à loja num espaço de tempo inferior a 30 minutos depois de efetuar a encomenda, é possível que esta não esteja devidamente preparada e colocada no local. Para que o tempo para a colocação não exceda os 30 minutos previstos com a melhoria, em cada turno um dos colaboradores deverá ter a responsabilidade de tratar das encomendas deste serviço, pelo que cada encomenda seja regularizada dentro do prazo deverá ser contabilizada para o total de vendas mensais do funcionário.

Considerando que uma grande parte das reservas deste serviço não se concretizam em venda, este serviço deverá passar a ser um serviço de compras

online e *pickup* em loja, o que levará, numa fase inicial, a uma redução do número de encomendas, mas ao aumento do número de vendas. O indivíduo ao efetuar o pagamento online comprometer-se-á a levantar o produto na loja, o que não acontece atualmente, pois este efetua a reserva online, ainda assim até se dirigir à loja tem oportunidade de mudar de ideias e voltar atrás na decisão de compra. A conveniência para o indivíduo será aumentada porque este não irá perder tempo em loja a efetuar o pagamento.

Fundamentamos, assim, que uma parte dos artigos encomendados não são colocados na prateleira das reservas online por serem suscetíveis de furto, recomenda-se a colocação de cacifos eletrónicos, em que o código é enviado por mensagem e/ou e-mail para o telemóvel do indivíduo (Schwab, 2018). Deste modo, qualquer que seja o artigo encomendado poderá ser colocado no espaço e a conveniência do utilizador do serviço é incrementada, pois no momento em que este se dirigir à loja irá evitar potenciais tempos de espera para que um colaborador da secção lhe vá entregar o pedido.

No que concerne ao serviço de entregas ao domicílio foi identificado um problema: falta de informação disponível na loja sobre este serviço e respetivas condições leva a um significativo desconhecimento do cliente acerca da possibilidade de determinados artigos poderem ser entregues em casa, algo que foi observado em loja e corroborado nas entrevistas. Novamente, a solução para o problema acima descrito passa pela introdução de sinalética, tal como um poster em formato A4/A5, junto dos artigos passíveis de ser entregues em casa. O conteúdo da sinalética deve aludir à gratuitidade do serviço e deve conferir ao cliente uma breve explanação das condições de entrega, como o tempo máximo de entrega e o horário.

Em todo o caso, a compra online beneficiará sempre o cliente com uma maior conveniência, porque não implica filas de espera e os produtos são entregues em casa sem que o indivíduo tenha de os levantar através de uma deslocação física

à loja. No entanto é possível que uma loja física, neste caso, a secção tecnológica torne esta vantagem da loja online menos evidente. Tendo em conta o anterior, apesar da empresa investir em serviços que se propõem a tornar a compra do cliente mais conveniente, os esforços para os otimizar não são suficientes, nomeadamente através da promoção destes, levando a que as reservas online tenham uma procura residual para aquilo que é a realidade da loja, e levando a que o serviço de entregas ao domicílio passe despercebido do visitante, promovendo situações de indivíduos que vêm à loja visualizar o produto (televisões p.e.) e depois o encomendem num retalhista online, fazendo com que a loja desempenhe um papel de *showroom* para terceiros, situação que não acarreta dividendos para a empresa (Bell, Gallino & Moreno, 2014). Tendo em atenção este panorama, as melhorias propostas anteriormente têm potencial para melhorar a efetividade destes dois serviços e, por conseguinte, incrementar a conveniência para o cliente da loja.

5. Personalização de ofertas

O potencial para a criação de uma plataforma que crie ofertas baseadas no consumo passado do cliente foi outro dos pontos esmiuçados no estudo. Com efeito, as lojas online praticam este tipo de ofertas na esperança de criar no consumidor uma sensação de pertença à marca / loja. Nos últimos anos, diversas lojas físicas iniciaram este processo de modo a “imitar” esta valência presente nos seus concorrentes digitais (Mastroberte, 2019; Schwab, 2018), no entanto observou-se que o Auchan não pratica este tipo de promoções na parte tecnológica do hipermercado. Tendo em atenção a resposta assertiva dos clientes ao inquérito, estes são largamente favoráveis à introdução deste tipo de ofertas na loja.

O Auchan deveria proceder à criação de uma plataforma de personalização de ofertas baseadas no histórico do consumo do cartão de cliente (Mastroberte, 2019). Nesta plataforma de personalização deverão ser tidas em conta questões de privacidade, pelo que antes de incluir determinado indivíduo neste tipo campanha deverá ser perguntado previamente se autoriza. As promoções individualizadas deverão ser enviadas por telemóvel e e-mail, ainda que sempre dentro daquilo que são as indicações do titular do cartão – o indivíduo só autoriza o envio através de e-mail. No mesmo sentido, será positivo promover ofertas especiais em momentos como o aniversário do cliente ou em épocas do ano como é o Natal, Carnaval, entre outras.

6. Qualidade de atendimento

A qualidade do atendimento de uma loja física é indubitavelmente um dos pontos fortes deste tipo de superfície, como vimos anteriormente (Bäckström and Johansson, 2006), pelo que a avaliação da qualidade do atendimento do universo tecnológico foi ponto fulcral deste trabalho. Apesar do cliente (inquérito) considerar o atendimento da loja muito satisfatório, durante a observação foi observado um problema recorrente e durante as entrevistas levantados outros dois.

O primeiro problema prendeu-se com o pedido de ajuda frequente de clientes para artigos como videojogos e consolas, expostos bem no centro da secção tecnológica, mas pertencentes à secção de brinquedos. Esta situação, como já havia sido reportada, leva a que a qualidade de atendimento dos elementos da equipa seja fraca, por esta gama de artigos não ser uma área que dominam, visto que não é da sua responsabilidade. A proposta de melhoria passa pela mudança da gama de produtos relacionados com videojogos e consolas para a

responsabilidade da seção tecnológica. Ao mesmo tempo devem-se garantir formações de produto aos elementos da equipa para que estes possam aprimorar o conhecimento sobre este tipo de artigos, que como já foi visto é limitado.

O segundo problema identificado neste ponto tem a ver com a falta de comunicação entre os elementos da equipa após uma formação de produto, na medida em que o elemento que atende à formação não recebe qualquer tipo de indicação para que os conhecimentos aprendidos sejam passados ao resto da equipa, estando isto dependente da sua livre arbitrariedade. Para que o cenário anterior não se repita deverá ser pedido ao elemento que atende à formação para desenvolver um resumo em formato digital das principais ideias transmitidas, devendo este partilhá-lo por e-mail, *a posteriori*, com os colegas. Para averiguar a transmissão de conhecimento e a leitura do documento elaborado pelo formando, o responsável pela equipa poderá desenvolver um pequeno questionário acerca da formação para os restantes elementos. Por último, à semelhança do anterior, não existe uma prática que garanta a transmissão de conhecimento ao vendedor aquando da chegada de um produto novo à loja, ou seja um produto que este desconhece em termos de tecnologia, por ser uma inovação no mercado.

Aqui, seria importante o agendamento com um promotor da marca do produto inovador na loja para que este fizesse uma introdução do novo conceito. Os colaboradores que assistam devem elaborar um resumo nos moldes em que o anterior se procede. Em alternativa, o responsável de mercado deverá ele próprio criar um documento que trate as principais especificações do novo produto e partilhá-lo com a equipa.

7. Experiência em loja

A experiência do visitante do universo tecnológico foi um dos três pontos mais críticos no que diz respeito à dimensão de problemas identificados na loja, juntamente com os elevados custos de pesquisa e oferta pouco diversificada. Como vimos no capítulo 2, a experiência em loja é um dos maiores investimentos da loja física moderna, provocado pela revolução digital. O objetivo principal dos retalhistas deixa de ser vender e passa a ser entregar ao indivíduo uma experiência memorável (Pine & Gilmore, 1998; Alexander, 2019).

Considerando o anterior, no universo tecnológico da loja de Gaia a experimentação de produtos é muito limitada, visto que os telemóveis estão fechados dentro de uma vitrine e as duas mesas que disponibilizam o artigo para experimentação representam uma ínfima parte da totalidade da oferta (pouco mais de uma dezena de modelos); o linear de colunas de pequena e média dimensão não permite que o cliente teste o som, principal atributo das colunas, porque estas encontram-se fechadas, seladas e com alarme ao redor da caixa; uma parte significativa da oferta de *tablets* está fechada em vitrine, quando, inclusivamente, existe uma mesa para experimentação (que em parte está vazia); os acessórios de diversos artigos de pequeno doméstico expostos estão guardados e longe do olhar dos visitantes (acessórios de varinhas mágicas p.e.); grande parte das televisões estão desligadas, o que impossibilita o cliente de verificar a qualidade do seu principal atributo, a imagem; e por último, as demonstrações de produto ao longo do ano são residuais, não sendo rentabilizada esta valência da loja física que pode residir, a título ilustrativo, na promoção de uma máquina de café oferecendo a experimentar um café a um cliente que esteja a passar junto da secção.

As melhorias que se propõem a solucionar o problema anterior são: os telemóveis em vitrine devem passar para mesas de experimentação; no mesmo

sentido, as colunas de pequena e média dimensão devem ser colocadas em mesa de experimentação e deve ser negociado junto de uma marca de colunas a colocação de um móvel de experimentação de colunas, pelo sentido estético que um móvel deste género dá à loja – sugerido nas entrevistas; as televisões da loja devem estar ligadas na totalidade e se possível, a passar o mesmo modo de demonstração; deve ser disponibilizado o comando de uma *smart tv* para que o cliente possa navegar pelas diferentes funcionalidades deste tipo de televisão; por último é importante calendarizar todas as demonstrações de produto ao longo do ano e garantir um número mínimo deste tipo de iniciativas.

Outro problema identificado neste ponto da análise foi o ambiente visual da loja. Trata-se de um ambiente pouco apelativo, considerando que existem situações de subaproveitamento do linear, levando a que os produtos estejam expostos com um intervalo de espaço muito curto ou sem intervalo; situações de desconsideração do linear como acontece com o número reduzido de *tablets* disponíveis para experimentação – estão danificados e metade dos pulsos (suporte que liga o artigo à mesa de experimentação) estão vazios; e não se desenvolvem campanhas de decoração e exposição de produtos alusivos a épocas festivas, como é o caso do Natal, eventos desportivos ou feriados.

Para que o ambiente visual da loja seja aprimorado, sugerimos um conjunto de alterações. Assim, o linear da loja deve ser suavizado, de modo a que haja uma distância mínima entre produtos ao contrário do que acontece atualmente em que o linear está sobrecarregado, em alguns casos sobreposto, entregando uma experiência visual confusa ao cliente; proceder a uma redinamização do linear dos *tablets* retirando aqueles que atualmente estão disponíveis para experimentação e danificados e ocupando os pulsos da mesa de experimentação livres com a oferta que está dentro de uma vitrine; e por último deverá ser criada uma sub-equipa, de três elementos pelo menos, responsável pela calendarização das épocas, feriados e eventos relevantes no ano para desenvolvimento de

decoreção alusiva ao longo do linear e da construção de campanhas promocionais, como uma ilha p.e. com artigos passíveis de oferecer em determinada festividade (Melewar, 2008; Ballantine, Parsons & Comeskey, 2015).

8. Política de devoluções

Ao longo do estudo, tanto na observação, entrevistas e inquérito, a política de devoluções da loja foi considerada satisfatória, não havendo também aqui qualquer proposta de melhoria.

Capítulo 5

Conclusão

Desde logo, procurou-se no primeiro capítulo enunciar os objetivos a que a realização deste trabalho se propunha, sendo de destacar a identificação das vantagens mais relevantes do canal online e do canal físico, do ponto de vista do cliente; e neste sentido, elencar as principais tendências em que o comércio mundial tem apostado para reequilibrar a proposta de valor da oferta offline com a oferta online. Tendo estes objetivos em mente, apresentou-se uma revisão da literatura existente no capítulo dois deste trabalho, procurando obter algumas pistas teóricas que permitissem aprofundar o nosso conhecimento sobre o objeto em estudo. No capítulo quatro, foram apresentados os resultados obtidos, tendo em linha de conta os registos de observação participante (Quivy & Campenhoudt, 1992; Yin, 2018; Mónico et al, 2017) que foram realizados, bem como, as entrevistas e os inquéritos por questionário. Estes capítulos culminaram – no capítulo cinco – na proposta de melhorias no âmbito do universo tecnológico Auchan Gaia, tendo-se, nesse sentido, estabelecido e apresentado um diagnóstico da loja. Por último, durante a prossecução do presente capítulo foi feita uma descrição do novo papel do mercado tecnológico do Auchan Gaia, tendo em conta a hipotética implementação das melhorias propostas, e de que forma este papel se ajusta às mudanças no comércio que o canal online trouxe. Assim, este trabalho teve como objetivo principal o desenvolvimento de um plano de renovação do papel do hipermercado Auchan Gaia, em específico do seu universo tecnológico, tendo em conta a evolução do e-commerce.

De acordo com os registos de observação participante, realizados durante um período de três meses, com as entrevistas aplicadas a elementos da equipa tecnológica e ainda, com a administração de um inquérito por questionário a 126

visitantes da secção, é possível evidenciar três pontos essenciais que devem ser alvo de destaque, isto é, de que forma é que o estudo contribuiu para confirmar ou refutar teorias científicas anteriores, as implicações para a prática, ou seja, de que modo o estudo se propõe a melhorar o espaço onde decorreu a investigação em contexto de estágio, e por fim, limitações do estudo – situações que dificultaram a obtenção de resultados mais fiáveis – e investigação futura – sugestões para novos estudos relacionados com o tema.

1. Contributo do estudo

O trabalho em questão permitiu ainda estabelecer algumas ligações com os contributos teóricos reunidos e apresentados durante a revisão de literatura. De facto, algumas das vantagens do canal online provaram-se diferenciadoras como é o caso dos custos de pesquisa (Park, Chung & Yoo, 2009; Duch-Brown et al., 2017), a diversidade da oferta (Bhatnagar & Syam, 2014; Olmedilla, Martínez-Torres & Toral, 2019; Noble, Griffith & Weinberger, 2015), a conveniência (Bhatnagar & Syam, 2014; Dukes et al., 2009; Brynjolfsson, Hu, & Smith, 2003) e as ofertas personalizadas (Mastroberte, 2019; Schwab, 2018). Nestes pontos, a loja revelou bastantes dificuldades para acompanhar a proposta de valor de retalhistas online. Por outro lado, a investigação permitiu confirmar a importância para o cliente do atendimento pelo funcionário da loja (Bäckström & Johansson, 2006). Mesmo que o e-commerce esteja a crescer de forma exponencial, a capacidade de resposta, bem como o atendimento personalizado que é proporcionado pelo espaço físico é muito valorizado pelo indivíduo que, frequentemente, recorre ao colaborador da loja para tirar dúvidas ou para obter algum tipo de aconselhamento sobre determinada necessidade. Relativamente às respostas que a loja física tem dado para contrariar os avanços da loja online,

pode-se confirmar o seguinte: a presença de tecnologias em loja é ainda muito reduzida (Bell, Gallino & Moreno, 2016), tendo em conta que a seção tecnológica não tem disponível nenhuma das tendências elencadas na revisão de literatura. Ainda assim, nota-se um esforço à volta do conceito de omnicanalidade, através do serviço de reservas online, ainda que os seus moldes sejam discutíveis. O Auchan, à imagem de outras lojas, tem feito um investimento para unir os diferentes canais em que opera entregando uma visita semelhante entre estes, permitindo, por exemplo, comprar online e levantar em loja e garantindo um preço uniforme entre o website e a loja física (Berman, 2019; Bhatnagar & Syam, 2014).

Neste sentido, o principal contributo desta investigação passa por dar a conhecer quais são os processos utilizados pelo Auchan Gaia para contrariar a importância do e-commerce, isto é, perceber e identificar em que sentido é feito um investimento por parte da loja para colmatar algumas falhas, visto que frequentemente os estudos que têm vindo a ser elaborados focam-se na problemática do marketing, ou então no crescimento exponencial e relevância do comércio online, especialmente de grande empresas como a Amazon, por exemplo. Dentro do contexto português, um mercado sensivelmente pequeno em comparação com outros mercados mundiais, importa perceber quais são as estratégias utilizadas pelas empresas – neste caso por um hipermercado – para fazer face a estas problemáticas das sociedades contemporâneas, digitais e tecnológicas. Neste caso específico, aferimos que tais estratégias passam pela aposta no atendimento personalizado em loja, bem como denotamos uma simbiose entre espaço físico e espaço online.

2. Implicações para a prática

Ao longo do estudo, e seguindo o modelo de análise apresentado no capítulo dois deste trabalho de investigação, foram avaliados oito diferentes pontos da secção tecnológica, tendo em vista a identificação de problemas existentes. Esta avaliação baseou-se na premissa de procurar entender como é que a loja física pode igualar ou “imitar” os pontos fortes da loja online, ou por outro lado, como é que pode diferenciar ainda mais os seus pontos fortes. Dos oito pontos analisados, seis foram considerados problemáticos tendo sido os custos de pesquisa, a diversidade da oferta e a experiência em loja identificados como sendo os mais críticos, devendo as sugestões de melhoria destes serem priorizadas. Os restantes referem-se à conveniência, à personalização de ofertas e à qualidade do atendimento.

Caso as sugestões propostas no capítulo anterior sejam aplicadas, o universo tecnológico do Auchan Gaia poderá ter o seu papel renovado. Por um lado, encurtará caminho para aqueles que são os pontos chave da proposta de valor do canal online. Com efeito, os custos de pesquisa do visitante serão largamente diminuídos, através de uma maior e mais eficiente sinalização dos artigos procurados e da orientação virtual que o ecrã digital se propõe a dar para o linear dos tinteiros para impressoras, como já referimos. Além disso, a diversidade de oferta da loja será incrementada a longo prazo, na medida em que poderá haver um alinhamento com os artigos mais populares junto do cliente e uma rápida resposta às constantes alterações do mercado. De igual modo, a loja terá um desempenho omnicanal otimizado, através das mudanças propostas para os serviços de reservas online e entrega ao domicílio, sendo a sua adoção mais frequente e o tempo de espera diminuto. Por último, o indivíduo identificar-se-á com a loja, visto que irá receber propostas ajustadas aos seus interesses e consumos graças à personalização de ofertas. Por outro lado, a loja diferenciará

ainda mais os seus pontos fortes, na medida em que a qualidade do atendimento será aperfeiçoada, pois a equipa terá um conhecimento de produto mais uniforme entre os diferentes elementos e atual no que toca à chegada de novos produtos à loja, e a qualidade da experiência em loja do cliente vai aumentar exponencialmente, tendo em conta o aumento dos artigos disponíveis para experimentação, das demonstrações a que o visitante poderá assistir e do ambiente mais apelativo e em frequente mutação que a secção irá apresentar.

3. Limitações do estudo e investigação futura

Tal como todos os trabalhos de investigação, este também possui algumas fragilidades que devem ser enunciadas. Primeiramente, quanto aos registos de observação participante, uma vez que se partiu do pressuposto de que o investigador se iria inserir na equipa que compreende o objeto de estudo, algumas das observações retiradas foram fruto de conversas com indivíduos que guardam ideias pré-concebidas sobre determinada realidade. Nesse sentido, poder-se-ão ter explorado determinadas situações da loja, em detrimento de outras quiçá mais relevantes, ou até mesmo poderíamos ter tido em linha de conta perspetivas de membros exteriores a essa equipa que ingressamos. Assim, acabamos apenas por apresentar uma perspetiva unilateral que se prende diretamente com o nosso objeto de estudo, não sendo tidas em consideração outras opiniões de membros de outras equipas que, por sua vez, também poderiam conferir vantagens e melhorias para o Auchan, bem como poderiam ter sido benéficas para o aprofundamento de algumas questões neste estudo.

Uma outra fragilidade que podemos enunciar relaciona-se com as entrevistas que foram aplicadas, no sentido em que consideramos que os discursos dos entrevistados poderiam ser um pouco defensivos, no sentido em que estes

poderiam sentir que o objetivo das entrevistas seria de culpabilizá-los pelos problemas que fossem identificados, ao mesmo tempo que poderiam recear reações negativas dos superiores hierárquicos. Ainda em relação às entrevistas, também foram encontradas dificuldades em articular o momento da entrevista com o horário de trabalho do indivíduo, dada a falta de comunicação nesse sentido entre a chefia e o elemento. Consequentemente, algumas destas tiveram que ser interrompidas e retomadas num dia diferente o que deteriorou a qualidade da mesma, bem como pode ter condicionado os discursos/informação que poderia ter sido obtida caso não houvesse interrupções.

Tendo em conta que a administração do inquérito, esta foi feita face-a-face e consideramos que pode ter levado a que alguns respondentes tenham sido influenciados a dar respostas de acordo com aquilo que consideravam ser o mais correto, ao invés da sua opinião real. Esta limitação pode ter sido mais evidente no ponto em que pretendíamos avaliar a qualidade do atendimento da loja, pois na perceção de alguns entrevistados, o investigador seria um dos próprios elementos da equipa.

Quanto às oportunidades que se suscitaram para investigação futura podemos destacar que num âmbito geral, poderá ser interessante estudar a importância individual que um cliente dá aos pontos enumerados no modelo de análise do segundo capítulo. Desse modo irá contribuir para que uma empresa perceba em quais pontos deve focar o seu investimento para que a visita global do cliente à loja seja melhorada. De um modo mais concreto, poderá ser importante para o Auchan replicar este estudo em mais secções tecnológicas dos seus hipermercados, para que o papel destas seja renovado globalmente e as melhorias a implementar nesta secção não sejam um caso isolado. E ainda, caso estas sugestões possam vir a ser aplicadas, também se tornaria importante perceber de que forma e em que sentido a situação da loja se alterou, isto é,

falamos assim de uma perspectiva de aplicação de um estudo de longa duração, onde se propõe uma análise do antes e do depois da loja.

Bibliografia

- Abnett, K. (2016). The store of the future. *The Business of Fashion*. Disponível em: <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/the-store-of-the-future>.
- Alexander, B. (2019). Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*. doi:10.1016/j.jretconser.2019.101913.
- Ancarani, F. & Shankar, V. (2004). Price Levels and price dispersion within and across multiple retailer types: Further evidence and extension. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 176–187. doi:10.1177/0092070303261464.
- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., Zhang, Z. J. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19(3-4), 305–321. doi:10.1007/s11002-008-9056-z.
- Auchan. (2018). *Relatório de Sustentabilidade 2018*. Lisboa: Auchan.
- Bäckström, K., & Johansson, U. (2006). Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6), 417–430. doi:10.1016/j.jretconser.2006.02.005.
- Ballantine, P. W., Parsons, A., & Comeskey, K. (2015). A conceptual model of the holistic effects of atmospheric cues in fashion retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(6), 503–517. doi:10.1108/ijrdm-02-2014-0015.
- Bell, D., Gallino, S. & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management review*. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-win-in-an-omnichannel-world/>

- Bell, D., Gallino, S. & Moreno, A. (2016). Offline showrooms in omni-channel retail: demand and operations benefits. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2684>
- Berman, B. (2018). Flatlined: Combatting the death of retail stores. *Business Horizons*. doi:10.1016/j.bushor.2018.08.006.
- Bhatnagar, A., & Syam, S. S. (2014). Allocating a hybrid retailer's assortment across retail stores: Bricks-and-mortar vs online. *Journal of Business Research*, 67(6), 1293–1302. doi:10.1016/j.jbusres.2013.03.003.
- Bijmolt, T. H. A., Broekhuis, M., de Leeuw, S., Hirche, C., Rooderkerk, R. P., Sousa, R., & Zhu, S. X. (2019). Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retail environments. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2019.11.034.
- Blázquez, M. (2014). Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97–116. doi:10.2753/jec1086-4415180404.
- Boyd, D. E., Kannan, P. K., & Slotegraaf, R. J. (2019). Branded Apps and Their Impact on Firm Value: A Design Perspective. *Journal of Marketing Research*. doi:10.1177/0022243718820588.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. & Rahman M. (2013). Competing in the age of Multichannel Retailing. MIT Sloan Management Review. Disponível em <https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. & Smith, M. (2003). Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers. *Management Science*, 49 (11), 1445-1615. doi.org/10.1287/mnsc.49.11.1580.20580.

- Buldeo Rai, H., Verlinde, S., & Macharis, C. (2018). The “next day, free delivery” myth unravelled. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(1), 39-54. doi:10.1108/ijrdm-06-2018-0104.
- Cao, L., & Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers’ Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198–216. doi:10.1016/j.jretai.2014.12.005.
- Carvalhido, T. (2016). *Design thinking e processo de rebranding*. Dissertação (Mestrado). Instituto Politécnico de Leiria: Escola Superior de Artes e Design.
- Catania, L. (2016). Seasonal marketing strategies: Utilizing what every season has to offer. *Business.com*. Disponível em: <https://www.business.com/articles/seasonal-marketing-strategies-utilizing-what-every-season-has-to-offer/>
- Chang, M., Cheung, W., & Tang, M. (2013). Building confidence online: Interactions among confidence building mechanisms. *Information & Management*. doi.org/10.17755/esosder.461774.
- Childers, T. L., Carr, C. L., Peck, J., & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing*, 77(4), 511–535. doi:10.1016/s0022-4359(01)00056-2.
- Chiu, Y.-P., Lo, S.-K., Hsieh, A.-Y., & Hwang, Y. (2019). Exploring why people spend more time shopping online than in offline stores. *Computers in Human Behavior*. doi:10.1016/j.chb.2019.01.029.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Deka, P. (2019). Store Ambience and Consumer Choice of Retail Store Format. *Journal of Management in Practice*, 4 (1). ISSN: 2456-1509.
- DeWalt, K., & DeWalt, B. (2011). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. Lanham: Altamira Press.

- Duch-Brown, N., Grzybowski, L., Romahn, A., & Verboven, F. (2017). The impact of online sales on consumers and firms. Evidence from consumer electronics. *International Journal of Industrial Organization*, 52, 30–62. doi:10.1016/j.ijindorg.2017.01.009.
- Farhangmehr, M., Marques, S., & Silva, J. (2000). Consumer and retailer perceptions of hypermarkets and traditional retail stores in Portugal. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7 (4), 197–206. doi:10.1016/s0969-6989(00)00019-9.
- FRPT. (2014). *Retail Snapshot Report*. Disponível em: <http://docshare01.docshare.tips/files/24558/245587308.pdf>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93 (1), 1–6. doi:10.1016/j.jretai.2016.12.008.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (2005). *Ethnography: Principles in practice*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Harper, E. (2016). All the Retailers That Let You Buy Online and Return In-Store. *Deal News*. [Consult. Ult. Vez a 8 de maio de 2020]. Disponível em: <https://www.dealnews.com/features/Retailers-That-Let-You-Buy-Online-and-Return-In-Store/>
- Herring, L., Wachinger, T. & Wigley, C. (2014). *Making stores matter in a multichannel world*. McKinsey & Company. [Consult. Ult. Vez a 8 de maio de 2020]. Disponível em: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/Retail/Articles/Perspectives%20Summer%202014/01%20Making%20stores%20matter.ashx
- Hui, S. K., Inman, J. J., Huang, Y., & Suher, J. (2013). The Effect of In-Store Travel Distance on Unplanned Spending: Applications to Mobile Promotion Strategies. *Journal of Marketing*, 77 (2), 1–16. doi:10.1509/jm.11.0436.

- Humby, C., Hunt, T. & Phillips, T. (2003). *Scoring points: How Tesco is winning customer loyalty*. London: Kogan Page.
- Huyghe, E., Verstraeten, J., Geuens, M., & Van Kerckhove, A. (2017). Clicks as a healthy alternative to bricks: How online grocery shopping reduces vice purchases. *Journal of Marketing Research*, 54 (1), 61–74. doi:10.1509/jmr.14.0490.
- Kamath, A. (2019). Customer Engagement for Retail in 2019 – What’s working and what’s not. *Moengage*. [Consult. Ult. Vez a 8 de maio de 2020]. Disponível em: <https://www.moengage.com/blog/customer-engagement-for-retail-in-2019-whats-working-and-whats-not/>
- Kung, M., Monroe, K., & Cox, J. (2002). Pricing on the Internet. *Journal of Product & Brand Management*, 11 (5), 274-287. doi: 10.1108/10610420210442201.
- Lal, R., & Sarvary, M. (1999). When and How Is the Internet Likely to Decrease Price Competition? *Marketing Science*, 18 (4), 485–503. doi:10.1287/mksc.18.4.485.
- Letizia, P., Pourakbar, M., & Harrison, T. (2017). The Impact of consumer returns on the multichannel sales strategies of manufacturers. *Production and Operations Management*, 27 (2), 323–349. doi:10.1111/poms.12799.
- Logan, K. (2016). Attitudes towards in-app advertising: a uses and gratifications perspective. *International Journal of Mobile Communications*, 1 (1), 1-24. doi:10.1504/IJMC.2016.10000002.
- Mantouka, E. G., Barmponakis, E. N., Milioti, C. P., & Vlahogianni, E. I. (2018). Gamification in mobile applications: The case of airports. *Journal of Intelligent Transportation Systems*, 1–10. doi:10.1080/15472450.2018.1473157.
- Mastroberte, T. (2019). *Conquering customer engagement*. *Convenience store news*. [Consult. Ult. Vez a 8 de maio de 2020]. Disponível em: <https://csnews.com/whats-most-important-customer-engagement-equation>

- Masuda, T. (1996). Price leadership and price setting behaviour. *Economy Journal of Hokkaido University*, 25, 83-92.
- Melewar, T. (2008). *Facets of Corporate Identity, Communications and Reputation*. Abingdon: Routledge.
- Meyer-Waarden, L., & Benavent, C. (2008). Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (3), 345–358. doi:10.1007/s11747-008-0123-z.
- Mónico, L., Alferes V., Parreira, P. & Castro, P. (2017). A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Atas: Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*. Lisboa: 8º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa.
- Montola, M. (2005). *Exploring the edge of the magic circle: Defining pervasive games*. *Proceedings of DAC 2005 Conference*. Munique: DAC 2005 Conference. Disponível em: <https://www.markusmontola.fi/exploringtheedge.pdf>
- Nageswaran, L., Cho, S. & Scheller-Wolf, A. (2017). *Consumer return policies in omnichannel operations*. Tese (Doutoramento). Carnegie Mellon University: Tepper School of Business.
- Naughton, J. (2013). Sephora buys interactive Scentsa platform. *WWD*. [Consult. Ult. Vez a 8 de maio de 2020]. Disponível em: <https://wwd.com/business-news/page/2245/>
- Noble, S. M., Griffith, D. A., & Weinberger, M. G. (2005). Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context. *Journal of Business Research*, 58 (12), 1643–1651. doi:10.1016/j.jbusres.2004.10.005.
- Öcel, Y & Arslan, H. (2019). Evaluation of relationship between online shopping and consumer trust. *Electronic Journal of Social Sciences*, 18 (71). doi:10.17755/esosder.461774.

- Ofek, E., Katona, Z., & Sarvary, M. (2011). "Bricks and Clicks": The impact of product returns on the strategies of multichannel retailers. *Marketing Science*, 30 (1), 42–60. doi:10.1287/mksc.1100.0588.
- Olmedilla, M., Martínez-Torres, M. R., & Toral, S. L. (2019). The superhit effect and long tail phenomenon in the context of electronic word of mouth. *Decision Support Systems*. doi:10.1016/j.dss.2019.113120.
- Pappas, I. O., Kourouthanassis, P. E., Giannakos, M. N., & Chrissikopoulos, V. (2017). Sense and sensibility in personalized e-commerce: How emotions rebalance the purchase intentions of persuaded customers. *Psychology & Marketing*, 34 (10), 972–986. doi:10.1002/mar.21036.
- Pappas, I. O., Kourouthanassis, P. E., Giannakos, M. N., & Lekakos, G. (2017). The interplay of online shopping motivations and experiential factors on personalized e-commerce: A complexity theory approach. *Telematics and Informatics*, 34 (5), 730–742. doi:10.1016/j.tele.2016.08.021.
- Park, J.-K., Chung, H.-E., & Yoo, W. S. (2009). Is the Internet a primary source for consumer information search? Group comparison for channel choices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 92-99. doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.11.002
- Parsons, A. G. (2011). Atmosphere in fashion stores: do you need to change? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(4), 428–445. doi:10.1108/13612021111169933
- Pathak, S. (2016). Why pop-up stores keep popping up. *Digiday*. [Consult. Ult. Vez a 8 de maio de 2020]. Disponível em: <https://digiday.com/marketing/pop-stores-keep-popping/>
- Peacock, L. (2016). 4 Ways to personalize your customer's shopping experience. *Shopify*. [Consult. Ult. Vez a 8 de maio de 2020]. Disponível em: <https://www.shopify.com/retail/4-ways-to-personalize-your-customer-s-shopping-experience>

- Peck, J., & Childers, T. L. (2003). Individual differences in haptic information processing: The “need for touch” scale. *Journal of Consumer Research*, 30 (3), 430–442. doi:10.1086/378619.
- Perea y Monsuwé, T., Dellaert, B. G. C., & de Ruyter, K. (2004). What drives consumers to shop online? A literature review. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (1), 102–121. doi:10.1108/09564230410523358.
- Pine II, B.J. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*. [Consult. Ult. Vez a 8 de maio de 2020]. Disponível em: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Porter, M. & Heppelmann, J. (2017). Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy. *Harvard Business Review*, 95 (6), 46-57.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rehncrona, C. & Thufvesson, O. (2019). Physical store development in the era of digitalization – Experiential learning in collaboration with city center management. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 27 (2), 17-21.
- Reyes, D., Savelsbergh, M., & Toriello, A. (2017). Vehicle routing with roaming delivery locations. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 80, 71–91. doi:10.1016/j.trc.2017.04.003.
- Rodrigues, T. & Silva, S. (2013). O “need for touch” no retalho online. *Revista Portuguesa de Marketing*, 30, 70-90.
- Santos, J. (2014). *Estratégias de renovação do retalho alimentar tradicional*. Dissertação (Mestrado). Lisboa: Instituto Superior Técnico.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Selecting samples*. In *Research Methods For Business Students*. 6th edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schwab, K. (2018). Nike’s huge new flagship looks like the future of retail. *Fast Company*. [Consult. Ult. Vez a 8 de maio de 2020]. Disponível em:

<https://www.fastcompany.com/90267865/nikes-new-nyc-flagship-looks-like-the-future-of-retail>

- Savelsbergh, M., & Van Woensel, T. (2016). 50th Anniversary Invited Article— City logistics: challenges and opportunities. *Transportation Science*, 50 (2), 579–590. doi:10.1287/trsc.2016.0675.
- Sousa, R., & Voss, C. (2012). The impacts of e-service quality on customer behaviour in multi-channel e-services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (7-8), 789–806. doi:10.1080/14783363.2012.661139.
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2006). Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, 8 (4), 356–371. <https://doi.org/10.1177/1094670506286324>.
- Tischler, L. (2011). Intel’s Virtual Footwear Wall for Adidas Turns Boutiques Into Shoe-topias. *Fast company*. [Consult. Ult. Vez a 8 de maio de 2020]. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/1715933/intels-virtual-footwear-wall-adidas-turns-boutiques-shoe-topias-video>
- Treese, G. & Stewart, L. (1998). *Designing Systems for Internet Commerce*. Boston: Addison-Wesley.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91 (2), 174–181. doi:10.1016/j.jretai.2015.02.005.
- Wilson, M. (2016). Stores still matter (a lot). *Chain Store Age*, 92 (2), 8.
- Wingfield, N. (2017). Amazon’s ambitions unboxed: Stores for furniture, appliances and more. *The New York Times*. [Consult. Ult. Vez a 8 de maio de 2020]. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2017/03/25/technology/amazon-wants-to-crush-your-store-with-its-technology-might.html>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. New York: SAGE Publications.

- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (1), 1–12. doi:10.1177/0092070393211001.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. Sebastopol: O'Reilly Media.

Anexos

Anexo 1: Guião de entrevista

PARTE I: QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

1. Que idade tem?
2. Género? (não é preciso perguntar)
3. Qual é o seu local de residência?
4. A sua escolaridade?
5. Há quanto tempo está vinculado ao Grupo Auchan e a esta loja em particular?

PARTE II: DIAGNÓSTICO DA LOJA

1. Qual é a sua perspetiva acerca do cliente Auchan do mercado tecnológico?
 - 1.1. Em termos de rendimento, classe social, nível de conhecimento do produto, faixa etária.
2. Qual é a tua opinião sobre a evolução do e-commerce nos últimos anos?
3. Considera que houve algum ou mais produtos afetados em especial pelo advento do canal online? Algum exemplo?
4. Cada um dos canais tem as suas vantagens e desvantagens, consegue pensar em 2 vantagens do canal online e 2 do canal físico?
5. Acha que a loja física está para ficar? Porquê?
6. Vamos agora olhar para os pontos fortes das lojas online e das lojas físicas. O objetivo é perceber como é que o mercado tecnológico da Auchan está a trabalhar cada um dos pontos anteriores, identificando problemas associados. Vai ser por isso uma espécie de diagnóstico da loja.
 - 6.1. Ponto forte online: Custos de pesquisa mais baixos

6.1.1. Acha que na loja o cliente consegue encontrar os produtos de forma intuitiva, dispensando pouca energia? Todos os produtos estão bem visíveis? Não há produtos escondidos?

6.1.2. Considera que os produtos estão organizados de forma lógica ou há produtos da mesma família dispersos ao longo do mercado?

6.1.3. E na pesquisa de produtos, há também a questão das fichas técnicas? Qual é a sua opinião sobre isso?

6.2. Ponto forte online: Transparência de preço

6.2.1. Considera a política de transparência de preço da Auchan eficiente?

6.2.2. Achas que essa política de transparência de preço poderia ser alargada às lojas online?

6.2.3. Este tipo de política parece não ser muito comunicado. Acha que haveria potencial para melhorar esta situação ou não concorda, considera que até é comunicado e aparecem muitos clientes que têm conhecimento disso?

6.3. Ponto forte online: Oferta mais diversa

6.3.1. A oferta da loja é 100% relevante? Está a pensar em algum produto específico que considera irrelevante para o cliente ou pouco ou nada rentável para a companhia?

6.3.2. De toda a oferta, acha que haveria espaço para racionalizar parte e deixar espaço livre no linear para propostas mais interessantes?

6.3.3. A oferta da loja é atualizada com frequência?

6.4. Ponto forte online: Conveniência

6.4.1. Tem uma prateleira no linear reservada para encomendas online e levantamento em loja. Como funciona o processo? Fale-me desse espaço.

6.4.2. Está num espaço de destaque? É intuitivo? O cliente chega lá sozinho?

6.4.3. Relativamente à qualidade do serviço de entregas ao domicílio, qual a sua opinião?

6.5. Ponto forte online: Personalização de ofertas

6.5.1. Como sabe um dos pontos fortes das lojas online é a entrega de promoções exclusivas ao indivíduo baseadas nas suas pesquisas e compras passadas. Acha que isso seria relevante para a loja física?

6.5.2. Em que momentos do dia seria ideal lançar este tipo de ofertas direcionadas?

6.6. Ponto forte offline: Atendimento personalizado

6.6.1. O conhecimento de produto é chave nesta área, tendo em conta o grau de complexidade de uma grande parte da gama oferecida. Sente que tem capacidade para oferecer ao cliente um atendimento personalizado, independentemente do produto ou família de produtos em que este esteja interessado?

6.6.2. Quando não está à vontade sabe a qual colega se dirigir para resolver esse problema?

6.6.3. Costuma assistir a formações de produtos levadas a cabo pelas marcas?

6.6.4. Quando vai ou quando um colega vai a uma formação é elaborado algum relatório ou reunião informal para transmissão do conhecimento?

6.6.5. E quando chega um produto novo à loja alguém vos entrega algum tipo de informações sobre o artigo em específico ou parte de vocês pesquisarem sobre este?

6.7. Ponto forte offline: Experiência em loja

6.7.1. Considera a experiência em loja um ponto relevante para o cliente?

6.7.2. Atualmente, como considera a experiência em loja do visitante do mercado tecnológico?

6.7.3. A experimentação de produtos é suficiente?

6.7.4. Relativamente a demonstrações de produto, qual é a sua opinião sobre isso?

6.7.5. O design do mercado é alterado com frequência?

6.7.6. Em alturas como o Natal, Carnaval ou competições de futebol de seleções é desenvolvida alguma campanha de decoração? Ou o mercado é decorado no mesmo registo do resto da loja?

6.7.7. Marcas como a Samsung, a Canon ou a Nespresso têm expositores próprios na loja. Qual é a sua opinião sobre isso? Poderiam ser mais? Poderiam ser racionalizados?

6.8. Ponto forte offline: Devoluções facilitadas

6.8.1. Considera que a política de devoluções poderia ser melhorada de modo a tornar o processo mais fácil para o cliente? De que forma?

Anexo 2: Guião de inquérito

Papel do departamento tecnológico do Auchan Gaia, tendo em conta a evolução do e-commerce

Este inquérito destina-se aos clientes do departamento tecnológico do Auchan Gaia e tem como objetivo fazer uma avaliação do universo segundo aqueles que são os pontos fortes do canal online e do canal físico.

Gostaríamos muito de poder contar com a sua participação, que deve ser voluntária e passível de desistência a qualquer momento. O preenchimento deste questionário demorará, aproximadamente 5 minutos.

É vital referir que não existem respostas certas ou erradas. O principal objetivo é, acima de tudo, ter conhecimento das opiniões e preferências dos inquiridos. Na maioria das questões terá apenas de assinalar uma única opção de resposta de entre várias possíveis.

O questionário é anónimo e será tratado de forma confidencial, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma parte. Assume-se que, ao submeter as suas respostas, está a aceitar os termos acima descritos.

Quaisquer esclarecimentos poderão ser obtidos junto da pessoa responsável pela investigação: Bernardo Guerra, através do e-mail: bernardogzp@gmail.com

Agradeço, desde já, a sua atenção e colaboração.

Dados Sociodemográficos

1. Género

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

2. Idade

3. Rendimento Mensal Líquido (em euros)

Marcar apenas uma oval.

Inferior a 500

501 a 750

751 a 1000

1001 a 1250

1251 a 1500

1501 a 2000

2001 a 2500

Superior a 2500

4. Escolaridade

Marcar apenas uma oval.

- Inferior ao 9º ano
- 9º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Diagnóstico da loja

Nesta parte do inquérito, o objetivo é avaliar a capacidade da secção de equipamento tecnológico em oferecer ao cliente uma boa visita, de acordo com oito diferentes dimensões.

Custos de pesquisa

Custo de pesquisa: esforço que tem em encontrar aquilo que procura ao longo da loja p.e. a capa para o seu telemóvel) ou dificuldade com que se depara quando quer comparar as características de duas ou mais máquinas de café p.e.

5. De 1 a 5, avalie a facilidade que tem em encontrar os produtos que procura, tendo em conta a forma como a loja está organizada.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita

6. De 1 a 5, avalie a facilidade que tem em comparar as principais características de um produto com outro da mesma categoria.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita

Transparência
de preço

Compromisso - Se, depois de efetuar a compra nas nossas Lojas, encontrar nos dias seguintes o mesmo produto com preço inferior, devolvemos a diferença. De igual modo, se antes de efetuar a compra nas nossas Lojas, encontrar o mesmo produto a um preço inferior.

Este compromisso não se aplica a:

- Vales e descontos em cartão aceites pela concorrência;
- Artigos vendidos no período de saldos;
- Preços divulgados na Internet;
- Produtos únicos ou de exposição;
- Produtos sem embalagem original.

7. De 1 a 5, avalie a política de transparência de preço da loja.

Marcar apenas uma oval.

Muito fraca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito boa
-------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

Diversidade
da oferta

Variedade de categorias de produto: computadores, telemóveis, frigoríficos, aspiradores, entre outros.

Variedade de produtos dentro de uma categoria de produto: PC da marca W, PC da marca Y, PC da marca W.

8. De 1 a 5, avalie a diversidade da oferta da loja, tendo em conta as diferentes categorias de produto vendidas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita

9. De 1 a 5, avalie a diversidade da oferta da loja, tendo em conta as diferentes opções que a loja vende dentro da mesma categoria de produto.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita

Conveniência

10. Já efetuou alguma compra, recorrendo ao serviço de Reservas Online do equipamento tecnológico?

Marcar apenas uma oval.

<input type="radio"/>	Sim	(Avançar para a pergunta 11)
<input type="radio"/>	Não	(Avançar para a pergunta 12)

Conveniência

11. De 1 a 5, avalie a qualidade do serviço de Reservas Online do equipamento tecnológico.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita

Conveniência

12. Já efetuou alguma compra, recorrendo ao serviço de entregas ao domicílio do equipamento tecnológico?

Marcar apenas uma oval.

- Sim (*Avançar para a pergunta 13*)
 Não (*Avançar para a pergunta 14*)

Conveniência

13. De 1 a 5, avalie a qualidade do serviço de Entregas ao Domicílio do equipamento tecnológico.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muita

Ofertas personalizadas

Oferta personalizada: cupão de desconto para um cliente específico, baseado nas suas compras passadas na loja.

14. De 1 a 5, avalie o seu interesse em receber ofertas personalizadas (individualizadas), baseadas nas suas compras anteriores, através de mensagem de texto ou e-mail.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

Atendimento personalizado

15. De 1 a 5, avalie a qualidade do atendimento prestado na secção tecnológica da loja.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Muito fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito bom

Experiência em loja

Experiência em loja: variáveis que contribuem para a experiência do consumidor podem ser a experimentação, o ambiente da loja, o design, a demonstração de produtos, no fundo aquilo que o cliente valorize mais e o faça sentir mais satisfeito quando visita uma loja.

16. De 1 a 5, avalie a experiência que tem quando visita a loja.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Muito fraca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito boa

Política de devoluções

17. Alguma vez devolveu algum produto que comprou no equipamento tecnológico do Auchan Gaia?

Marcar apenas uma oval.

- Sim (Avançar para a pergunta 18)
Não

Política de devoluções

18. De 1 a 5, avalie a qualidade da política de devoluções do Auchan Gaia.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Muito fraca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito boa