



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Estratégias de resposta da Auchan
Retail Portugal aos hábitos de consumo
dos portugueses na era do digital

Francisco Bravo de Almeida e Silva Figueiredo

Católica Porto Business School
2019



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Estratégias de resposta da Auchan Retail Portugal aos hábitos de consumo dos portugueses na era do digital

Trabalho Final na modalidade de Projeto
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Business Economics

por

Francisco Bravo de Almeida e Silva Figueiredo

sob orientação de
Prof. Doutor António Andrade

Católica Porto Business School
Março de 2019

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor António Andrade, por todo o apoio, disponibilidade, partilha de conhecimento, motivação e incentivo ao longo de todo o processo deste trabalho de investigação.

À equipa do Jumbo de Matosinhos, por todo o apoio e disponibilidade para ajudar, em especial à Dra. Luísa Couto por toda a formação e partilha de conhecimento técnico durante o meu estágio curricular. Como também à Dra. Elisete Carvalho, minha orientadora de estágio, por todo o apoio prestado na minha integração com a equipa e disponibilidade para me auxiliar nas minhas decisões quanto a este estudo.

Aos participantes do inquérito, pelo tempo concedido na resposta do questionário, sem a sua ajuda não teria sido possível realizar este trabalho.

À minha universidade, Católica Porto Business School e todos os seus serviços, pela disponibilidade e auxílio prestado nas minhas decisões académicas e profissionais.

Gostaria também de agradecer a todos os meus colegas que me acompanharam durante o meu percurso académico, aos meus amigos por toda a confiança depositada e suas conversas construtivas sobre o tudo e o nada e à minha família por estarem sempre lá para mim, apoiando-me nos estudos e minhas ambições profissionais e pessoais.

Resumo

Neste estudo são exploradas algumas das dimensões tidas como relevantes no processo de compra de bens de retalho alimentar do consumidor português, tanto na sua decisão entre insígnias de distribuição alimentar, como na escolha do canal de compras a utilizar. Realizada uma contextualização do setor e uma caracterização destas dimensões (preço, conveniência, confiança, diversidade de oferta), elaborou-se um estudo de caso de ordem reflexiva com o objetivo de perceber a perceção do consumidor português quanto ao peso destas dimensões nas suas decisões e hábitos de consumo.

Através de um inquérito por questionários administrado presencialmente a 100 sujeitos num dos pontos de venda da insígnia Auchan em Portugal, averiguou-se que dimensões mais encorajam o consumidor português a utilizar o canal de compras online em deterioramento da compra em loja e vice-versa, como também quais as dimensões mais importantes na escolha entre insígnias e estabelecimentos de distribuição alimentar. Posteriormente, através de um trabalho de pesquisa sobre as estratégias e investimentos mais atuais da Auchan, averiguou-se que estas demonstram uma forte correspondência com as necessidades e exigências do consumidor português nos dias de hoje, sendo que vão ao encontro da sua valorização nas diversas dimensões retratadas.

Palavras-chave: consumidor português; retalho; distribuição alimentar; digital; online; hábitos de consumo; preço; conveniência; confiança; diversidade de oferta.

Abstract

This study explores some of the dimensions considered relevant in the Portuguese consumer purchasing process of retail goods, both in their decision between food distribution corporations and shopping channels. After a characterization of the sector and these dimensions (price, convenience, confidence, diversity), a reflexive case study was elaborated with the purpose of understanding the Portuguese consumer's perception in terms of the weight these dimensions take on their decisions and consumption habits.

Through a questionnaire survey administered in person to 100 subjects at one of the Auchan's stores in Portugal, it was examined which dimensions encourage the use of the online shopping channel the most, as well as which are the most important ones in the choice between food distributors and stores. After that, through a research work on Auchan's most current strategies and investments, it was verified that these show a strong correspondence with the current needs and demands of the Portuguese consumers, being that they meet their valuation in the various dimensions addressed.

Keywords: Portuguese consumer; retail; food distribution; digital; online; consumer habits; price; convenience; confidence; supply diversity.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Abreviaturas	xiv
Índice de Tabelas e Figuras	xvi
Índice de Apêndices	xviii
Capítulo 1: Introdução	0
1.1. Enquadramento	0
1.2. Motivação	0
1.3. Objetivos	1
1.4. Estrutura	2
Capítulo 2: A evolução do setor da distribuição alimentar em Portugal	3
2.1. Definições introdutórias	3
2.2. A origem e evolução da distribuição em Portugal	4
2.3. Os principais <i>players</i> nacionais	7
2.4. Os efeitos da tecnologia no setor da distribuição	12
2.4.1. A evolução dos diferentes canais de distribuição	12
2.4.2. A decisão do consumidor entre comprar online ou em loja	14
2.4.3. Tecnologias em ponto de venda	15
2.5. Prospetivas na distribuição alimentar em Portugal	18
2.5.1. Novas tendências da distribuição alimentar	18
2.5.2. A perspetiva dos <i>players</i> nacionais	20
2.5.3. Novos desafios na distribuição alimentar	23
Capítulo 3: As dimensões e fatores de escolha do consumidor no processo de compra	25
3.1. Dimensão preço	25
3.2. Dimensão confiança	27
3.3. Dimensão conveniência	29
3.4. Dimensão diversidade de oferta	31
3.5. Outros possíveis fatores de escolha	32
3.6. A escolha entre o canal online e o offline	33
Capítulo 4: Metodologia de investigação	35
4.1. Questões e finalidade (objetivos)	35
4.2. Paradigma metodológico	35
4.3. Procedimentos de investigação	37

4.3.1. Seleção do objeto de estudo	37
4.3.2. Método e técnica de recolha de dados.....	37
4.4. Enquadramento da investigação.....	44
Capítulo 5: Recolha e tratamento de dados	46
5.1. Análise da perspetiva dos consumidores	46
5.1.1. Caracterização da amostra	46
5.1.2. Grau de abertura do consumidor às novas tecnologias da distribuição alimentar.....	48
5.1.3. Dimensão preço e sua valorização	52
5.1.4. Dimensão confiança e sua valorização	55
5.1.5. Dimensão conveniência e sua valorização.....	58
5.1.6. Dimensão diversidade da oferta e sua valorização	60
5.2. Análise da perspetiva da organização	62
Capítulo 6: Conclusão, limitações e recomendações	68
6.1. Conclusões do estudo	68
6.2 Limitações do estudo	74
6.3 Recomendações para futuras investigações	75
Referências Bibliográficas	77
Apêndices.....	88

Índice de Abreviaturas

ACEPI – Associação da Economia Digital

APED – Associação Portuguesa das Empresas de Distribuição

ARP – Auchan Retail Portugal

BLE – *Bluetooth Low Energy*

B2C – *Business-to-consumer*

EUA – Estados Unidos da América

IDC – International Data Corporation

QR – *Quick Response Code*

RFID – *Radio-frequency identification*

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1: Introdução / Questões e referências bibliográficas	40
Tabela 2: Dimensão Preço / Questões e referências bibliográficas.....	40
Tabela 3: Dimensão Confiança / Questões e referências bibliográficas.....	42
Tabela 4: Dimensão Conveniência / Questões e referências bibliográficas ...	43
Tabela 5: Dimensão diversidade de oferta / Questões e referências bibliográficas	43
Tabela 6: Adesão e fatores mais valorizados no canal online / Questões e referências bibliográficas	44
Tabela 7: Estatísticas relativas à idade da amostra.....	48
Tabela 8: Resultados questão 2 do questionário	49
Tabela 9: Resultados questões 3, 4 e 5 do questionário	50
Tabela 10: Resultados da categoria adesão e fatores mais valorizados no canal online.....	51
Tabela 11: Resultados dimensão preço do questionário.....	50
Tabela 12: Resultados dimensão confiança do questionário.....	50
Tabela 13: Resultados dimensão conveniência do questionário	59
Tabela 14: Resultados dimensão diversidade de oferta do questionário.....	62
Figura 1- Quotas de mercado do setor de distribuição alimentar em dezembro de 2017.....	8
Figura 2 - Género da amostra dos questionários	47
Figura 3 - Localização dos elementos da amostra dos questionários	48

Índice de Apêndices

Apêndice 1 – Inquérito por questionário ao consumidor.....	88
Apêndice 2 - Guião da entrevista à ARP S.A.....	94

Capítulo 1: Introdução

1.1. Enquadramento

Os fundamentos deste estudo concentram-se em dois tópicos, os novos hábitos de consumo dos portugueses no que toca ao setor da distribuição alimentar e os esforços estratégicos da insígnia Auchan em dar resposta a estes através da incorporação do digital no seu negócio, tanto em loja como através do desenvolvimento do seu canal de compras online.

Assim sendo, este trabalho de investigação propõe uma avaliação das dimensões que impactam as decisões de compra do consumidor português, tanto na decisão entre estabelecimentos e insígnias de retalho, como na decisão de utilizar ou não o comércio eletrónico como meio de aquisição de bens de retalho. Posteriormente, é averiguado se a estratégia atual da Auchan e seus recentes investimentos atuam em conformidade com as necessidades e exigências do consumidor nos dias de hoje.

1.2. Motivação

A principal motivação para a seleção do tema explorado, prende-se com o interesse pessoal quanto aos recentes avanços tecnológicos do setor da distribuição. As novas tecnologias que têm surgido no mercado retalhista num panorama global, têm vindo a alterar o processo de compra e seleção do consumidor. A maior parte das inovações que têm surgido neste setor, prendem-se com a melhoria de experiência de compra através da simplificação e personalização da mesma, o que torna a abordagem do retalhista ao consumidor mais pessoal e interativa. Este estudo manifestou-se do desejo de perscrutar de forma académica a natureza deste setor e de suas inovações,

tendo sido realizado em simultâneo um estágio curricular num dos grupos de retalho de maior relevância na Europa, a Auchan.

1.3. Objetivos

Para a realização do trabalho final de mestrado formula-se a seguinte questão de investigação: “Estarão as estratégias atuais da Auchan Retail Portugal alinhadas com os novos hábitos de consumo dos portugueses provenientes da revolução digital?”. Para dar resposta a esta questão, são identificadas as diversas dimensões que os consumidores valorizam no processo de compra de produtos/serviços de distribuição alimentar.

O objetivo geral do trabalho é perceber o que o consumidor português valoriza em ambos os canais de consumo retratados (online e loja) e se a insígnia de distribuição alimentar Auchan age em conformidade com esta valorização. Em outras palavras, estarão os seus esforços estratégicos, através da incorporação do digital na sua atividade de negócio, alinhados com as mudanças comportamentais do consumidor português?

Como objetivos específicos define-se:

- Avaliar quais as dimensões, entre preço, conveniência, confiança e diversidade de oferta, que mais encorajam o consumidor português a utilizar o canal online em deterioramento do comércio tradicional e vice-versa;
- Avaliar o peso destas dimensões na escolha do estabelecimento e/ou insígnia de distribuição alimentar a frequentar pelo consumidor português;
- Identificar as estratégias da Auchan que visam dar resposta às alterações dos hábitos de consumo dos portugueses, emergentes do digital;

- Conhecer as vantagens que os consumidores identificam na utilização do comércio eletrónico;
- Examinar os obstáculos que os consumidores identificam na compra online de produtos de retalho alimentar;

1.4. Estrutura

No capítulo 1 esclarece-se a motivação, o âmbito e o enquadramento da investigação, como também se delinea os objetivos desta e a estrutura a adotar.

No capítulo 2 é realizada uma análise à evolução do setor da distribuição alimentar em Portugal, começando por serem dadas algumas definições introdutórias, seguindo-se de uma breve análise historial da distribuição no panorama português. De seguida, é feita uma breve descrição dos *players* nacionais e da concentração e caracterização do setor da distribuição no país. Termina-se o capítulo explorando-se os efeitos dos avanços tecnológicos das últimas décadas no setor, como também algumas prospetivas e tendências mais atuais no mundo do retalho alimentar.

No capítulo 3, são retratadas as dimensões e fatores de escolha do consumidor no processo de compra de bens de retalho alimentar. No capítulo 4, retrata-se a metodologia de investigação adotada, qual a sua finalidade, qual o paradigma metodológico a utilizar, quais os objetos de estudo e as técnicas de recolha de dados aplicadas, como também se efetua um enquadramento da investigação. O capítulo 5 foca-se na recolha e tratamento dos dados, sendo feita uma análise dos resultados. Por fim, no capítulo 6 são apresentadas as conclusões retiradas da investigação, suas respetivas limitações, como também algumas propostas para futuras investigações.

Capítulo 2: A evolução do setor da distribuição alimentar em Portugal

2.1. Definições introdutórias

Retalho, a palavra provém originalmente do termo francês utilizado na costura, *tailer*, que significa “cortar, aparar e dividir”. Este refere-se ao atendimento das necessidades do consumidor mediante a venda repartida de artigos nas quantidades adequadas (Berman, Evans, & Banerjee, 2007). A indústria do retalho encontra-se em termos internacionais numa expansão gradual, valendo hoje cerca de três mil triliões de euros, detendo elevados níveis de volume de negócio e grande potencial de crescimento, contudo também é altamente competitiva (Michael Page, 2015).

A lei portuguesa define retalhista como “... toda pessoa física ou coletiva que a título habitual e profissional, compra mercadorias em seu próprio nome e por sua própria conta e as revende diretamente ao consumidor final” (Ministério do Comércio e Turismo, 1985). Um retalhista deve assegurar então a eficiente execução de diversas funções: **diversificação de oferta**, podendo o retalhista comprar a diversos produtores ou grossistas, este ganha uma maior variedade de gama de seus produtos, sendo assim capaz de fortalecer a sua oferta final; **redução de custos**, havendo uma menor ligação entre produtor e cliente final com a utilização de um sistema de retalhistas, este beneficia assim de uma redução nos custos totais; **atividades de marketing**, através de atividades de venda pessoal e promoções, o retalhista age como um substituto da força de vendas do fabricante; **financiamento**, podendo o retalhista conceder crédito, tanto ao produtor como ao cliente final; **outros serviços adicionais**, oferecendo serviços de instalação e/ou entrega do produto, como também prestando serviços pós-venda (Ferreira, Reis, & Santos, 2011).

Cotta, define distribuição como o processo que permite eliminar a distância física entre a fase final de produção e o local onde a procura efetivamente existe, incorporando uma panóplia de atividades de negócio que permitem acrescentar valor aos produtos (Cotta, 1978). O setor da distribuição compreende uma atividade económica representada por diversas entidades (supermercados, mercearias, lojas de roupa, entre outras) que asseguram a função de intermediário entre produtor e consumidor. Através de várias operações logísticas e transações comerciais, este setor oferece produtos ou presta serviços, acrescentando valor nas condições de tempo, lugar e modo, de forma a providenciar maior conveniência para a satisfação das necessidades dos consumidores.

2.2. A origem e evolução da distribuição em Portugal

Em Portugal, o setor da distribuição tem vindo a ultrapassar uma profunda transformação, passando esta por novas ofertas, novos tipos de estabelecimentos e mudanças de estratégia por parte das empresas do setor.

No dia 14 de outubro de 1961, o Supermercado Saldanha, primeiro supermercado português, abriu portas ao público. Tendo por base o conceito de mercearia, o estabelecimento trouxe melhorias consideráveis para a sua época. O supermercado era de maior dimensão que as tradicionais mercearias (400 m²) e trouxe a possibilidade de o cliente circular livremente na loja, escolhendo o que queria ao seu ritmo, tendo apenas contacto com os colaboradores à saída, aquando da hora de pagamento (José Antonio Rosseau, 2012). Este evento marcou o aparecimento do livre serviço em Portugal. Nos Estados Unidos da América (EUA), esta mudança acontece consideravelmente mais cedo, quando Clarice Saunders abre o primeiro supermercado com a opção de livre serviço

em 1916, sob a insígnia de Piggly Wiggly. Este revelou ser um sucesso, originando uma rede de lojas e fomentando uma tendência de mercado, tendo outros empresários apostado no mesmo conceito de loja (Mao, 2010). A primeira encomenda a partir de casa de produtos de supermercado, ocorre no Reino Unido em meados da década de 1980 através da televisão (Aldrich, 2011).

Em 1985, a sociedade portuguesa vivia na ideia de que as pessoas eram o que tinham, hoje as pessoas têm porque podem. Deu-se uma revolução na cadeia de valor quando explodiram novos formatos, como o hipermercado e o retalho especializado. O hipermercado tornou-se uma loja alimentar, com cafetarias, zonas de preparação de alimentos e áreas de saúde e bem-estar. A partir da década de 1990, com o aparecimento da marca Continente do grupo Sonae, a importância do comércio tradicional foi diminuindo de forma progressiva, por meio da crescente importância e número de estabelecimentos ativos de supermercados e hipermercados. Estes estabelecimentos foram bem aceites pelos portugueses, dispondo de uma maior diversidade de oferta, um horário alargado de funcionamento, preços abaixo dos das lojas tradicionais e também através da oferta de promoções aos seus clientes. Num artigo do site Hipersuper, Luís Reis, diretor do centro corporativo da Sonae SGPS, recorda a sua primeira experiência de retalho na década de 1990. Reis, retrata o retalho da altura como “extremamente atomizado”, sendo as encomendas processadas à mão e a dimensão dos armazéns semelhante ao do estabelecimento comercial em si. Na época, as pequenas mercearias continuavam a dominar, havendo apenas quatro ou cinco supermercados. Hoje, estão abertos mais de 1860 supermercados e hipermercados pelo país. Desde a década de 1990 que as mercearias e o comércio de rua têm vindo a perder quota de mercado a um ritmo acelerado, marcando assim o início da modernização da grande distribuição (Hipersuper, 2012).

No século XXI, os hipermercados começaram a perder peso, o número de supermercados continuava a crescer e novos conceitos de comércio alimentar

ganhavam destaque, como o caso das lojas *discount*. O conceito de loja *discount* (como o caso do Lidl, Aldi e Minipreço) remete para um estabelecimento que opera completamente em livre serviço, com o objetivo de colher custos de exploração da atividade. Este formato, detém uma oferta limitada (entre 600 a 1000 referências), num espaço de venda reduzido (400 a 1000 m²), onde a maior parte dos artigos disponíveis são de marcas próprias do distribuidor, o que lhes permite a prática de preços entre 20% a 40% inferiores aos do mercado. Em Portugal, a maioria das lojas *discount* pertencem a grandes distribuidores de retalho integrado, com a exceção da marca Minipreço, que opera através de contratos de *franchising*¹.

O setor da distribuição alimentar em Portugal está cada vez mais concentrado, contando as cinco principais insígnias de distribuição moderna com mais de 60% das vendas (Ferreira et al., 2011). Nos dias que correm, existe uma integração total das cadeias de valor e o *stock* é quase inexistente nas lojas e grandes indústrias, à exceção de produtos importados. Esta integração é facilitada pelos sistemas de informação, que têm vivido uma grande transformação, processando uma cadeia de distribuição tanta ou mais informação que um banco. Após concluída a venda, o inventário é automaticamente atualizado e a definição de preços é efetuada através de modelos gravitacionais, que se baseiam nos preços da concorrência.

Hoje, as grandes marcas de distribuição alimentar apostam no conceito de loja de proximidade. Estas lojas são caracterizadas por possuírem dimensões reduzidas (entre os 250 e 500m²), relembrando o comércio tradicional. Tipicamente instaladas no meio urbano, este formato promove proximidade com o cliente e disponibiliza uma oferta diferenciadora num único local. A maioria das insígnias de retalho em Portugal tem abraçado este conceito de loja,

¹ Contrato que permite a venda de produtos ou serviços de determinada empresa pelo adquirente, podendo aceder aos seus conhecimentos, processos e marcas registadas (Kenton, 2017).

focando-se nos grandes centros urbanos (especial foco para a zona de Grande Lisboa e Porto), com o objetivo de fidelizar clientes através da personalização e conveniência (Pereira, 2018).

2.3. Os principais *players* nacionais

Em Portugal, em termos de quota de mercado, a grande distribuição alimentar é dominada por cinco insígnias (Continente, Pingo Doce, Auchan, Lidl e Intermarché). A consultora Roland Berger realizou um estudo a pedido da Associação Portuguesa das Empresas de Distribuição (APED), averiguando que em 2009 estas cinco grandes insígnias detinham 64% da quota do mercado (Roland Berger, 2009).

Em artigo para o Jornal Económico, Nuno Miguel Silva, apresenta dados mais recentes sobre a concentração do setor do retalho alimentar em Portugal. No ano de 2017, a quota de mercado agregada dos oito maiores grupos de retalho alimentar (incluindo agora também o Minipreço/Dia, o E. Leclerc e o Aldi) foi de 77%, subindo 25% desde 2007. Os dois maiores grupos do *ranking* das cadeias de distribuição em Portugal, a Sonae MC (Continente) e a Jerónimo Martins (Pingo Doce), detêm quotas de mercado de 22% e 20,8%, respetivamente². O terceiro lugar é ocupado pela Auchan, com 9,5% de quota de mercado, seguida pelo grupo alemão Lidl que detém 8,8% do mercado português neste segmento de distribuição. Atrás no *ranking*, temos o grupo francês Intermarché (8,6%) e o alemão Minipreço/Dia (4,1%). No final da lista, encontra-se o E. Leclerc com 2,5% e o Aldi com 1,1% de quota de mercado (Nuno Miguel Silva, 2018).

² Dados de dezembro de 2017 para o Pingo Doce e de junho de 2018 para o Continente

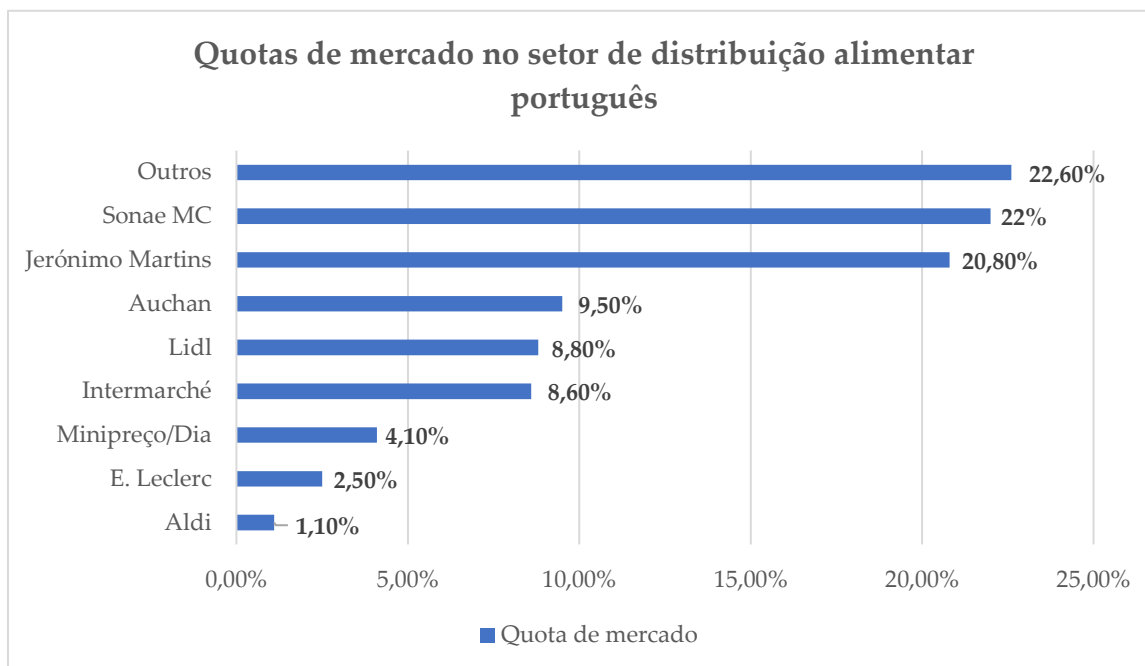


Figura 1- Quotas de mercado do setor de distribuição alimentar em dezembro de 2017³

Fonte: Jornal Económico, 2018

1. Sonae MC

Líder no mercado nacional de distribuição alimentar. O grupo foi o primeiro a abrir um hipermercado em Portugal (Continente de Matosinhos em 1985), tendo assim grande importância na história do retalho português. A Sonae MC atua sob diversas insígnias e formatos: Continente (hipermercados); Continente Bom Dia e Continente Modelo (supermercados de conveniência); Meu Super (lojas de proximidade em regime franchising); Bom Bocado e Bagga (cafetarias e restaurantes); Go Natural (supermercados e restaurantes saudáveis); Make Notes e Note! (livraria e papelaria); ZU (produtos para cães e gatos); Well's (saúde, ótica e bem-estar) e Dr. Well's, clínicas de estética e medicina dentária (Sonae, 2018).

³ Exceto dados da Sonae MC remetentes a junho de 2018

2. Jerónimo Martins

Grupo de distribuição português fundado em 1792. Assume uma posição diferenciadora no mercado de distribuição alimentar português, com cerca de 10 milhões de consumidores nos 422 supermercados Pingo Doce. A insígnia tem como política, “preços baixos todos os dias”, enfatizando também a qualidade dos seus produtos frescos e a proximidade com seus clientes. No mercado grossista⁴ é líder, operando sob a insígnia Recheio com o serviço *cash & carry*⁵. O grupo opera também no comércio tradicional, com as suas mercearias Amanhecer (Jerónimo Martins, 2018).

3. Auchan

O grupo francês Auchan marcou o mercado português com importantes inovações dentro do setor do retalho, sendo considerado o primeiro grupo de distribuição moderna em Portugal. A marca emprega cerca de 8000 colaboradores e assume a gestão da cadeia de hipermercados Jumbo e os supermercados Pão de Açúcar em Portugal, detendo uma área total de 211 107 m² (compreendida por hipermercados Jumbo, supermercados Jumbo Pão de Açúcar, supermercados Pão de Açúcar e lojas de proximidade My Auchan). Para além dos supermercados e hipermercados, a Auchan, detém 300 lojas *box* (lojas especializadas em informática), 27 gasolinhas, 25 espaços saúde e bem-estar, nove óticas Jumbo, um Quiosque parafarmácia e uma loja Jumbo natureza.

⁴ O mercado grossista funciona como intermediário entre produtores e retalhistas. O grossista adquire quantidades elevadas de produtos para depois vender em menores quantidades aos retalhistas, de forma a existirem menos disparidades entre oferta e necessidade de consumo (Dayan, 2001)

⁵ Expressão de origem inglesa que designa um sistema comercial de livre serviço providenciado por um grossista a retalhistas (Ahlert, Blut, & Evanschitzky, 2006).

A marca ocupa o terceiro lugar do ranking nacional em termos de volume de vendas. Todavia, no panorama mundial é o décimo maior grupo de distribuição, apresentando cerca de 60 000 milhões de euros em receita depois de impostos (Auchan, 2019).

4. Grupo Schwarz/Lidl

Rede de supermercados de origem alemã, presente em 30 países por todo o mundo. Fundada em 1930 por Dieter Schwarz, o maior grupo de retalho na Europa, Schwarz, entrou no mercado português em 1995 sob a insígnia Lidl. Hoje, existem 245 lojas do grupo em Portugal, estando a insígnia presente em todos os distritos do país e empregando mais de 5 700 pessoas. A marca tem registado uma presença crescente no mercado português, adquirindo mais de metade dos produtos comercializados a produtores nacionais (Lidl, 2018).

5. Os Mosqueteiros/Intermarché

Grupo francês de distribuição mundial que opera sob várias insígnias. Está presente em cinco países europeus com um posicionamento particular, sendo o único grupo de distribuição alimentar dirigido diretamente por empresários independentes (assumindo os empresários total responsabilidade da gestão de loja). Em conjunto, estes gestores de loja beneficiam de uma estrutura comum de vendas, uma direção comercial, logística comum, departamento de desenvolvimento e qualidade, entre outros, existindo uma gestão global compartilhada entre os proprietários de cada uma das lojas de cada país (Os Mosqueteiros, 2018).

Em Portugal, o grupo opera sobre a insígnia Intermarché, possuindo mais de 230 pontos de venda espalhados nos 18 distritos do país. Os mercados de

proximidade e a rapidez na compra são os aspetos mais valorizados pela marca (Intermarché, 2018).

6. Dia/Minipreço

O grupo Dia (Distribuidora Internacional de Alimentação), fundado em 1979 em Madrid, é uma multinacional que se encontra presente em cinco países: Portugal, Espanha, China, Argentina e Brasil. Em Portugal, o grupo trabalha sob o emblema Minipreço, tendo sido inaugurada a primeira loja na capital em 1979. A marca é pioneira no conceito de loja *discount*, tendo hoje mais de 575 lojas com preços competitivos e uma vasta diversidade de produtos (Minipreço, 2018).

7. E. Leclerc

Rede francesa de hipermercados presente em vários países europeus. Fundada em 1949 por Édouard Leclerc, a ideologia do grupo passa pela aquisição de mercadorias ao melhor custo possível para as vender ao melhor preço praticável, o que permite à marca prevalecer nos seus mercados. Em Portugal, a maior aposta da marca localiza-se na região norte, onde 12 dos seus 21 hipermercados estão instalados (E.Leclerc, 2018).

8. Aldi

Multinacional alemã de retalho comercial com sede em Essen e Mülheim, fundada pela família Albrecht em 1913. A Aldi (Albrecht-Discount), é uma das maiores empresas comerciais de retalho da Europa, detendo mais de 10 000 postos de venda, com 62 supermercados em Portugal. Nos últimos anos o grupo tem vindo a apostar na inovação e no design de seus produtos, através

da modernização de lojas e da melhoria da experiência de compra de seus clientes, permanecendo sempre leal ao seu princípio nuclear, a prática de preços baixos (Aldi, 2018).

2.4. Os efeitos da tecnologia no setor da distribuição

Os avanços tecnológicos das últimas décadas, têm vindo a dinamizar o setor da distribuição através de ferramentas que facilitam a sua gestão. Porém, o consumidor tornou-se também mais exigente, tendo acesso a um maior número de informação, acrescendo assim os seus patamares de satisfação.

2.4.1. A evolução dos diferentes canais de distribuição

Um canal de distribuição passa pelo conjunto de atividades que permite a disponibilidade de um bem ou serviço aos consumidores (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005). As recentes mudanças nos padrões de compra dos consumidores mostram que cada vez mais estes procuram novas experiências de compra, integrando vários canais em simultâneo: online; soluções móveis; redes sociais; lojas físicas (Baker, 2012).

A Kantar Worldpanel, especialista em comportamento do consumidor, estima que a quota de mercado dos supermercados e hipermercados a nível mundial, irá diminuir para 48,4% em 2020. Indica também que os canais e formatos com maior crescimento em termos de vendas serão o comércio eletrónico (+ 15%), as lojas *discount* (+ 5,2%) e os serviços *cash & carry* (+ 4,4%). Por outro lado, as vendas dos supermercados e hipermercados, apesar de também crescerem, fazem-no a um ritmo muito inferior de 0,8%. Stéphane Roger, diretor de retalho e responsável pelo comércio global na Kantar Worldpanel, afirma que os consumidores estão a transmitir de forma clara que

procuram conveniência e uma boa relação qualidade/preço (Grande Consumo, 2018b).

Em 2017, revela o estudo *New Omnichannel: Finding growth in reinvented retail*, 75% do crescimento em valor absoluto dos produtos de grande consumo foi proporcionado por outros canais que não os supermercados e hipermercados. Em 2020, 15,3% dos produtos de grande consumo irão ser oferecidos nos três canais com maior margem de crescimento, sendo o comércio eletrónico o canal que mais se espera que cresça nos próximos dois anos. O estudo, prevê uma quota do comércio eletrónico no mercado global de 7,2%, em grande parte pela penetração da internet e seu reconhecimento no mercado africano e asiático (Grande Consumo, 2018b).

Com a desaceleração do crescimento da população, dá-se uma contração da procura. Também os consumidores estão hoje a reduzir gastos e compram com menor frequência. Desta forma, as marcas terão que se adaptar à evolução esperada dos canais e mercados. Na Ásia, o comércio eletrónico continua a crescer, assegurando 7,3% de quota de mercado. Na Europa, dominam as lojas *discount*, particularmente nos mercados mais a leste, onde abarcam 27,4% das vendas de grande consumo, assim como em alguns países da América Latina, como o caso da Colômbia (21%) e o México (18,8%). No Brasil, o conceito *cash & carry* domina, apresentando um crescimento acelerado, com uma representação de 10,6% das vendas. Nos EUA, o canal que cresce a um ritmo mais acelerado é claramente o online, sendo movido por duas forças: a implementação e conjugação de ações na internet pelos retalhistas tradicionais; o facto dos retalhistas estarem a tornar-se cada vez mais inovadores (Grande Consumo, 2018b).

2.4.2. A decisão do consumidor entre comprar online ou em loja

Os consumidores, hoje em dia, estão dispostos a considerar comprar um maior número de categorias de produtos online. Neste âmbito, os retalhistas que operam neste canal ganham vantagens pois possuem áreas de troca ilimitadas. Contudo, torna-se mais fácil para um retalhista que opera também em lojas físicas, identificar e alcançar consumidores. Deter uma área ilimitada pode trazer algumas complicações, não existindo regras diretas sobre como e onde procurar clientes, assim, os retalhistas que trabalham exclusivamente online são levados a realizar incursões sobre condicionantes do retalho tradicional, através de estratégias de inclusão de lojas *pop-up*⁶ e *kiosks*⁷ no negócio e parcerias com retalhistas de renome (Bell, Choi, & Lodish, 2012). Wilhelm Hubner, diretor geral da Auchan, considera que a experiência no retalho em loja é uma vantagem competitiva frente a retalhistas que operam exclusivamente através do canal online, como é o caso da Alibaba ou da Amazon. Todo o contacto direto com o consumidor e conhecimento dos produtos facilita a implementação do negócio também neste canal (Monteiro, 2017).

As grandes vantagens do comércio eletrónico para o consumidor são os custos reduzidos na procura de artigos e as facilidades em aceder a preços e informação sobre produtos, o que também confere uma maior facilidade de comparação de artigos (Chu, Arce-Urriza, Cebollada-Calvo, & Chintagunta, 2010). Contudo, no comércio tradicional o consumidor tem a possibilidade de avaliar produtos de uma forma mais pessoal, podendo este observar os artigos diretamente, deter auxílio interpessoal na sua escolha, como também satisfazer

⁶ *Pop-up* é um formato de loja de retalho que abre portas temporariamente, de modo a aproveitar sazonalidades e tendências (Kenton, 2018b).

⁷ *Kiosk* é um pequeno *stand* de natureza temporária utilizado em áreas movimentadas para fins de *marketing* (Kenton, 2018a).

de forma imediata as suas necessidades e desejos, o que não acontece no comércio online, onde a qualidade dos produtos procurados é mais difícil de averiguar (Levy, Grewal, & Iyer, 2004).

A utilização destes dois canais (loja física e comércio online), depende da personalidade e das preferências do consumidor, podendo ser utilizada de forma distinta. Isto é, tanto o consumidor pode preferir utilizar a loja física como canal de eleição de suas compras, servindo o online como método suplementar, ou vice-versa. Nos dias de hoje, grande parte dos retalhistas contém uma oferta multicanal, dando a possibilidade dos seus clientes adquirirem produtos mediante loja física, catálogos, *websites* e *call centers* (Rangaswamy & Van Bruggen, 2005).

Em Portugal, no ano de 2016, 43% da população online (que representa 86% da população integral do país) comprou online (Ecommerce Europe, 2016). Em vista disso, é assim evidente uma rápida evolução quanto ao comércio eletrónico. A probabilidade de um negócio ser bem-sucedido depende muito da capacidade de adaptação dos retalhistas, devendo estes possuir capacidades de moldagem perante os novos hábitos de consumo. A exigência do consumidor tem vindo a aumentar progressivamente no tempo, logo, de forma a antecipar as grandes tendências que irão marcar o futuro do comércio e do retalho, é necessário primeiro entender esta evolução e realizar um exercício de previsão sobre o que se avizinha.

2.4.3. Tecnologias em ponto de venda

Uma das tendências atuais no mundo do retalho são as tecnologias em ponto de venda, que proporcionam uma melhor experiência de compra aos consumidores. Através destas, os retalhistas conseguem conhecer os hábitos de consumo de seus clientes e simplificar o processo de pagamento, o que proporciona uma oportunidade para melhorar o seu envolvimento para com estes. Estas tecnologias, permitem também uma maior personalização de seus

produtos, a implementação de sistemas de fidelização avançados e um controlo de *stock* em tempo real (SAGE, 2016). Um exemplo destas são os *Beacons*, dispositivos de reduzida dimensão que comunicam via *Bluetooth Low Energy* (BLE) com os *smartphones*⁸. (Gasiorek, 2014). Tendo os clientes a aplicação da insígnia instalada, o retalhista consegue obter informação sobre o número de vezes que o cliente visita a loja, quando o fez (sendo possível verificar que dado cliente está na loja quando este se liga à aplicação), o que comprou e por onde se movimentou. Todos estes dados são úteis para refinar relações, podendo, por exemplo, servir de base para direcionar uma promoção relevante a dado cliente (SAGE, 2016).

Outra realidade emergente são os pagamentos em loja através do *smartphone*. A Apple, a Samsung e a Google já têm uma solução própria de pagamentos móveis: o *Apple Pay*, *LoopPay* e o *Google Wallet*, respetivamente. A Walmart e a Taco Bell, uns dos maiores grupos de retalho do mundo, adiantaram-se e já permitem o pagamento em loja através da sua própria aplicação móvel. Estudos apontam para que em 2020, 90% dos consumidores terão realizado pelo menos um pagamento móvel, o que torna evidente o exponencial crescimento que este tipo de pagamento irá sofrer nos anos que se seguem, sendo que se prevê que o método tradicional de pagamento tenderá a desaparecer (SAGE, 2016).

Existe a necessidade de aproveitar estas novas tecnologias de forma a facilitar o processo de compra, já que os consumidores procuram hoje formas mais rápidas e simples de satisfazer as suas necessidades. Como resposta, os retalhistas devem reunir esforços de maneira a diminuir a complexidade e o número de ações necessárias, desde o momento em que a necessidade é detetada pelo cliente até à compra. Como ilustração, temos o caso belga *Connected Kitchen* da Carrefour. A ideia é bastante simples, através do *scan* em

⁸ “Telemóvel com características semelhantes às de um computador pessoal (agenda eletrónica, acesso à internet e a e-mail, câmara fotográfica, etc.)” (Dicionário infopédia da Língua Portuguesa, 2019a).

casa dos códigos de barras dos produtos que necessitam, os clientes conseguem formalizar uma lista de compras que pode ser encomendada quando desejada. Após concluída a encomenda, é dada a possibilidade de entrega dos produtos em casa ou recolha dos mesmos numa loja Carrefour à sua escolha (SAGE, 2016).

O enorme impacto que a internet, as redes sociais e o *smartphone* têm no dia-a-dia das pessoas, é proporcional ao impacto que têm no seu processo de compra e escolha. A utilização dos *smartphones* pode ser vista como uma oportunidade de melhoria da experiência de compra, tendo o retalhista a possibilidade de oferecer um atendimento personalizado, como também providenciar maior conveniência na utilização do comércio eletrónico. Assim sendo, é cada vez mais valorizada pelo consumidor uma experiência multicanal integrada. A Sonae, relativamente a esta estratégia, tem focado a sua aposta nos grandes hipermercados e lojas de proximidade (Continente Bom Dia), disponibilizando *wi-fi*⁹ a todos os seus clientes e desenvolvendo aplicações móveis como o *Tira a Vez*, que permite ao cliente retirar uma senha para o talho, peixaria ou charcutaria através do *smartphone* e receber notificação quando a sua vez estiver a chegar. Nas redes sociais, a Sonae inclui também assistentes virtuais, que acabam por funcionar como forma de solução de conveniência, facilitando assim a experiência de compra de seus consumidores, ajudando-os a tomar decisões (Durães, 2018).

⁹ “Tecnologia sem fios que permite o acesso à internet e/ou a comunicação entre computadores, telemóveis e outros dispositivos através de radiofrequências numa determinada área” (Dicionário infopédia da Língua Portuguesa, 2019b).

2.5. Prospetivas na distribuição alimentar em Portugal

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

2.5.1. Novas tendências da distribuição alimentar

Segundo o estudo da Deloitte, *Global Powers of Retailing 2018*, é possível identificar quatro tendências no setor do retalho alimentar: o desenvolvimento de competências digitais de valor acrescido; a combinação de canais para recuperar o tempo perdido; a criação de experiências em loja únicas e envolventes; a reinvenção do retalho com as novas tecnologias emergentes. Em 2018, a Centromarca, na 6.^a edição do *Marcas + Consumidores*, publicação sobre as tendências do grande consumo, explica que a inovação é o elemento chave para o combate de fatores externos ao consumidor, como as taxas e impostos especiais sobre o consumo. Nesta publicação é destacado também o consumo sénior, a compra online, a conveniência e a personalização como novas tendências. Pedro Pimentel, diretor geral da Centromarca, explica que o consumidor sénior tem vindo a merecer cada vez mais atenção por parte do setor de bens de consumo, sendo um consumidor fiel às marcas (Bexiga, 2018).

As quatro características de uma boa logística na distribuição são: **qualidade logística**, disponibilização de produtos com pontualidade, precisão e tempo de entrega, transmitindo confiança ao cliente; **flexibilidade**, capacidade de

resposta e agilidade operacional, junto com exequibilidade, afim de ajustar processos e capacidades para atender às mudanças na procura; **eficiência de custos**, fornecer serviços de logística, conservando recursos e minimizando custos de prestação de serviços; **capacidade de inovar processos**, preparando a logística para mudanças nos requisitos através da otimização, como também na reengenharia e desenvolvimento de novos processos (Bexiga, 2018).

A inovação é um dos grandes focos da distribuição, estando incluída em vários níveis: serviço ao consumidor; operação e logística; relações com parceiros; relações com entidades públicas nacionais e internacionais. O cenário deste setor de atividade na atualidade, não se resume apenas à aplicação da tecnologia, uso da inteligência artificial, processos de automação e *big data*¹⁰. Na perspectiva da APED, a inovação estende-se ao desenvolvimento de práticas e procedimentos eficazes em áreas como a economia circular e sustentabilidade, assuntos fiscais e jurídicos, qualidade de produtos alimentares e não alimentares e qualidade de recursos humanos. Na discussão sobre as consequências da inovação no mercado de trabalho, a APED defende que mais inovação não significa obrigatoriamente um menor número de postos de trabalho, pois esta suscita novas áreas de especialização e profissões, devendo a aposta na contratação e formação de recursos humanos destas novas áreas ser reforçada. Pedro Miguel Silva, parceiro associado de produtos de retalho e consumo da Deloitte, defende que os consumidores valorizam uma experiência de compra que possam mais tarde recordar e que reflita da forma mais adequada a sua identidade, no seu entender, atualmente a inovação na distribuição assenta essencialmente na melhoria da experiência do consumidor e à medida que se vão adotando possibilidades e tecnologias comumente

¹⁰ *Big Data* refere-se ao crescimento do volume de dados estruturados e não estruturados, a velocidade a que são criados e coletados e a extensão de quantos pontos de dados são cobertos (Frankenfield, 2017).

englobadas com o conceito de Indústria 4.0¹¹, novos modelos de entrega de valor tornam-se possíveis, assentando estes na descompressão da fronteira entre produtores e distribuidores (Bexiga, 2018).

2.5.2. A perspetiva dos *players* nacionais

Em Portugal, as maiores empresas na área da distribuição em grandes superfícies, já utilizam o *Routyn*, sistema de planeamento e otimização de rotas desenvolvido pela Wide Scope. Este sistema, permite uma redução direta nos custos de operação, tornando-a simultaneamente mais eficiente, o que acresce competitividade às distribuidoras. Em geral, existe uma redução de custos logísticos entre 10% a 20%, segundo a informação reportada pelas organizações envolvidas. No final quem ganha é o cliente, pois esta redução de custos logísticos na indústria da distribuição traduz-se em competitividade adicional, o que significa uma redução de custos para o consumidor final (Bexiga, 2018).

Tiago Simões, diretor de *marketing* da Sonae MC, considera que nesta fase o principal desafio de natureza tecnológica para o retalho, passa pela interligação do negócio offline com o online. Isto é, “facilitar a vida das famílias portuguesas através de *apps multidevices* é obrigatório se os operadores se querem manter ágeis”, chamando também Simões atenção para assuntos como o aumento exponencial das pesquisas por voz no mundo, dispositivos de *smarthome*¹², como o caso da *Amazon Dash*, que devem ser alvo de observação e reflexão. Simões acredita que no futuro um supermercado apelará aos cinco sentidos, tendo as componentes visuais e olfativas um forte destaque. Existirá também para cada produto, informação sistematizada sobre o preço e detalhes sobre a sua produção, desde a extração à sua forma final. Os espaços serão modernos,

¹¹ Expressão que remete para diversas tecnologias de troca de dados e automação, baseando-se em conceitos de sistemas ciber-físicos, computação por nuvens e internet (Hermann, Pentek, & Otto, 2016).

¹² Botões inteligentes dispersos por uma casa, que apenas com um toque, realizam um pedido ao retalhista para a reposição de stock de determinados artigos

com bancadas baixas, permitindo assim ao cliente ter uma visão global da loja, com um toque de comércio tradicional que fará recordar os antigos mercados (Durães, 2018).

A Sonae lançou recentemente a aplicação móvel *Smart Continente*, tornando-se a primeira insígnia a disponibilizar uma solução de compras compatível com sistemas integrados para casas inteligentes, como a *Amazon Alexa* ou *Google Home*. Através da aplicação móvel, os consumidores poderão adicionar os produtos que desejam à sua lista de compras com um simples comando de voz. Esta solução, leva a que exista maior conveniência no processo de aquisição de produtos de seus clientes, podendo estes efetuar as suas compras no conforto de seus sofás, ou até mesmo em situações rodoviárias de alto tráfego. A aplicação do líder português de distribuição alimentar, integra um sistema de inteligência artificial que permite adicionar artigos de forma individual ou agrupada, memorizando as preferências do consumidor (Durães, 2018).

Pedro Monteiro, diretor-geral de compras do Lidl, defende que a aposta na tecnologia deverá ser utilizada a partir dos princípios da simplicidade e eficiência, o que vai ao encontro da filosofia da empresa. Como exemplo, temos o lançamento da aplicação *Shop&Go* da insígnia. Esta, permite o registo de produtos e elaboração de listas através do *smartphone*, como também o uso do sistema *Self Checkout*, sendo este último desenvolvido para lojas com grande nível de adesão, como a de Alvaláxia, permitindo aos clientes que desejam comprar um reduzido número de artigos um atendimento mais rápido, sem a necessidade de efetuarem o pagamento numa caixa tradicional (Durães, 2018).

Numa época onde quase todos os retalhistas a operar em Portugal contam com uma parte de suas linhas de caixa automatizadas, serviços de registo de compras através de *smartphone* e serviços de compra online com entregas ao domicílio, o conceito de loja *Amazon Go* em Seattle, EUA surge nas discussões em torno do futuro do retalho, onde o reconhecimento das compras e dos clientes é feito através de sensores e visão computacional. A ideia passa pela

conceção de uma loja de conveniência em que o consumidor entra, escolhe aquilo que necessita e sai sem ter de efetuar qualquer pagamento, operando esta sem funcionários, caixas de saída e necessidade de registar os produtos (Durães, 2018). Isto é, um espaço físico em que a transação de compra está assente no mundo digital (comércio eletrónico deslocado para a loja tradicional).

Em Portugal, apesar de ainda distantes da disrupção tecnológica proposta pela Amazon, têm surgido conceitos como o *Minipreço Express* ou *My Auchan*, focados na conveniência através da aposta em áreas de *take-away*¹³, livre serviço e caixas automáticas ou de pagamento rápido e fila única ou também a aposta no serviço de registo de compras através do *smartphone* como o caso da aplicação móvel do Jumbo (Durães, 2018). O caso que está a dar mais que falar é o da Amazon, contudo existem outras soluções, como o *RFID*¹⁴. Estas soluções são mais difíceis de aplicar, mas permitem ao cliente entrar na loja, realizar as suas compras e ao passar na caixa os produtos cuja embalagem estiver preparada com este sistema serem reconhecidos, a dificuldade passa então por garantir que 100% dos artigos possuem esta tecnologia.

Andrés Bernárdez, diretor da marca e conceitos comerciais da Auchan, considera que é necessário “ter em olho” o que se passa a nível mundial, já que soluções de inovação como as já referidas, ainda estão arredadas das do mercado português. Bernárdez, deixa antever que estas mesmas soluções poderão de facto ser a evolução natural do retalho, já que para além do conceito *Amazon Go*, existem outros testes no mesmo sentido. Por exemplo, a Auchan Retail China, está a desenvolver um novo modelo de loja de conveniência automática, *Auchan Minute*, um espaço com 18 m², aberto ao público sete dias

¹³ Confeção e venda de bens alimentares com o objetivo de serem consumidos noutra local (INE, 2007).

¹⁴ Método de identificação automática através de sinal de rádio, que armazena e recupera dados de forma remota via dispositivos apelados de etiquetas *RFID* (Ajami & Rajabzadeh, 2013).

por semana a toda a hora, onde os consumidores podem encontrar cerca de 500 produtos diferentes, entre estes frescos e outros alimentares, como também produtos não-alimentares. Neste modelo, é necessário o uso de um *smartphone*, sendo necessário para entrar na loja o scan de um código QR¹⁵. Após entrada na loja, o *smartphone* serve como meio de registo de produtos a adicionar ao carrinho virtual. Bernárdez, reforça a ideia de que no futuro o comércio atuará de forma linear em todos os canais de venda e que a oferta de soluções de compra deverá ter grande variedade (Durães, 2018).

2.5.3. Novos desafios na distribuição alimentar

Daniel Marta, administrador delegado do Intermarché, acredita que o desafio passa pela adaptação do setor a um novo tipo de consumidor, devendo os retalhistas desenvolver competências digitais e apostar em um processo de aquisição que interligue o online com o offline. Acrescenta também que a crescente utilização dos *smartphones* permitiu aos consumidores uma relação mais confinante com o produto, estando estes mais informados, o que leva também a que estes procurem uma experiência de compra mais interativa (Durães, 2018).

A revolução digital da última década levou a que os consumidores alterassem a forma como procuram e compram produtos, tornando-se hoje mais recetivos a marcas disruptivas e novos modelos de negócio (Barómetro EY, 2018). A explosão do gigante asiático Alibaba, responsável agora por 80% das compras online na China, deve ser alvo de atenção. Os retalhistas só têm a ganhar em olhar para o que está a ser feito naquela região, onde cerca de metade das vendas online dão-se a partir de aplicações móveis (Durães, 2018). A capacidade de um retalhista se adaptar ao que já está a acontecer no mercado

¹⁵ Código de barras bidimensional de fácil *scan*, que pode ser convertido em texto, endereço URL, número de telemóvel, localização, endereço de correio eletrónico, contacto ou SMS (O'Neill, 2018).

é essencial para sua sobrevivência, mas o sucesso depende em grande parte da capacidade de antecipar o que vem a seguir, isto é, saber ler para onde as tendências nos levam (Barómetro EY, 2018).

Capítulo 3: As dimensões e fatores de escolha do consumidor no processo de compra

Neste capítulo são abordadas as dimensões que afetam a escolha do consumidor quanto ao estabelecimento, insígnia de distribuição e canal a adotar como principal meio de compra de bens e serviços de retalho. Desta forma, é realizada uma análise às diferentes dimensões, identificando as que mais propiciam o uso do canal online e/ou o offline de forma a conceber uma base teórica quanto à composição dos procedimentos de investigação a adotar.

“Os consumidores não compram produtos; em vez disso, compram satisfação de motivos ou solução de problemas.” (Hawkins & Mothersbaugh, 2010)

3.1. Dimensão preço

Kotler define preço como a quantidade de dinheiro cobrada por dado produto ou serviço, ou o valor que os consumidores pagam pelo benefício de utilizar os mesmos (Kotler et al., 2005). Esta dimensão é uma das mais importantes na decisão de compra do consumidor, sendo um fator puramente quantitativo e de fácil comparação.

Um fator diretamente relacionado com esta dimensão é o conceito de valor, sendo este a avaliação global que o consumidor faz da utilidade de dado produto com base na sua perceção de benefícios proporcionados. O processo de escolha do consumidor passa então pela avaliação, feita de forma consciente ou não, de se o preço do produto no ponto de venda está abaixo do valor monetário que esse produto vale para si, se de facto estiver abaixo este resolve adquiri-lo (Nelson, 2009). Portanto, não é o preço absoluto que determina a decisão de compra do consumidor, mas sim o relativo, ou seja, a comparação do

preço de um dado artigo com o preço praticado do mesmo em outros pontos de venda (Gourville & Moon, 2004). Contudo, os consumidores são sensíveis a outros fatores na sua escolha, como o preço do artigo no passado e os custos envolvidos na sua conceção.

Na perspetiva dos consumidores, as diferenças de preço entre artigos são consideradas justas quando o fator qualidade intervém. Isto é, existindo uma maior qualidade percebida de um produto, um preço mais elevado é justificável para o consumidor (Bolton, Warlop, & Alba, 2003). De facto os consumidores tendem a associar produtos de elevada qualidade a preços elevados (Kirchler, Fischer, & Hölzl, 2010). Já numa perspetiva empresarial, os preços são definidos através do equilíbrio entre o valor que os consumidores estão dispostos a pagar e o valor que necessitam para cobrir custos e obter lucro (Nelson, 2009).

O preço é um dos fatores que mais influencia positivamente as atitudes do consumidor perante produtos de marca do retalhista. Os preços praticados pelas cadeias de distribuição modernas são em média inferiores aos do comércio tradicional, dado estas deterem economias de escala no armazenamento e transporte de artigos, estruturas de custos mais leves e preços na compra de mercadoria mais vantajosos, via concentração de compras e prática de margens inferiores que são compensadas através de um superior volume de vendas (Ferreira et al., 2011). Os consumidores beneficiaram então com o desenvolvimento de redes de distribuição e a introdução de novos formatos, pois estes proporcionaram preços mais acessíveis e uma maior possibilidade de escolha. Tal acontece, pois, estas redes de distribuição detêm na sua oferta produtos de marca própria com qualidade a preços acessíveis, como também conferem maior conveniência ao consumidor mediante melhorias nos acessos aos seus estabelecimentos, que dispõem de horários alargados de funcionamento.

Os progressivos avanços tecnológicos permitiram maior possibilidade de comparação de preços com a introdução de inúmeras plataformas de informação, facilitando assim a decisão de compra dos consumidores e acrescendo, portanto, maior importância à dimensão preço (Gourville & Moon, 2004). Shankar, Rangaswamy e Pusateri, concluíram através de um estudo de comparação entre consumidores que realizavam as suas compras online e consumidores que preferiam utilizar o canal offline, que o primeiro aumenta o valor percebido da procura de preços. Contudo, independentemente do formato, a relação entre qualidade e preço é sempre de enorme importância para qualquer cliente (Shankar, Rangaswamy, & Pusateri, 1999).

3.2. Dimensão confiança

Esta dimensão é essencial para as relações comerciais e interpessoais em cenários onde a incerteza, risco ou interdependência existem (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007), podendo ser definida como o nível de disposição de uma das partes depender de algo ou alguém em dada situação, com uma sensação de segurança, mesmo que possam existir consequências negativas (McKnight & Chervany, 1996). O grau de satisfação do cliente após a compra, afeta o comportamento do consumidor, sendo mais provável a repetição de compra, quanto maior for o nível de satisfação do cliente com o serviço prestado, o que suscita confiança na marca por parte do cliente (Gianesi & Corrêa, 1994). Esta dimensão é considerada um enorme estímulo para as transações entre vendedores e compradores, facilitando relações de troca entre indivíduos com expectativas de satisfação elevadas (Pavlou, 2003).

Um fator que está diretamente ligado a esta dimensão é a marca, que tem por objetivo a identificação de bens ou serviços de um vendedor, sendo fonte de diferenciação perante a concorrência. A marca pode ser considerada através de

símbolos, design, termos, o próprio nome ou uma combinação destes elementos (Kotler et al., 2005). A embalagem do produto é também uma forma de promoção do retalhista, isto quando falamos de marcas de distribuidor (caso contrário trata-se de uma manobra do próprio produtor), sendo as compras em loja realizadas em livre serviço e podendo o consumidor comparar produtos durante o processo, esta constitui uma oportunidade de persuadir os potenciais clientes a comprar dado produto através do formato, design, símbolo, ou outro atributo da embalagem do produto. Esta diferenciação pode ser fruto de qualidade, sendo um meio dos retalhistas fomentarem lealdade à loja. A imagem que o retalhista passa ao consumidor influencia a percepção que o consumidor tem sobre os seus produtos (Tsung-Chi & Chung-Yu, 2008).

A nível de lealdade de marca, no canal online os consumidores são mais leais que no offline, não arriscando estes a experimentar produtos que lhes são desconhecidos e também pois os sistemas de informação têm por base o histórico de compras e o perfil do consumidor em questão (Pozzi, 2012). A percepção de risco neste canal é então maior, havendo a possibilidade de personalizar listas de compras e proporcionando o canal online maior conveniência, o consumidor está menos propenso a adquirir novas marcas, o que por sua vez leva a conclusão que o consumidor é mais leal à marca na compra online (Cebollada & Arce-Urriza, 2011).

Nas transações online, existe um maior grau de incerteza e risco para o consumidor (Gefen, 2000). No início do século com o crescimento a expoente do comércio eletrónico, surgiram problemáticas de roubo de identidade e falhas de segurança relativamente a informações pessoais (Clayton, 2000). Esta situação gerou incerteza quanto à utilização do online como meio de compra, devendo estas questões de privacidade e segurança serem resolvidas pelos retalhistas, sendo que os consumidores são mais propensos a comprar online quando assegurada a privacidade e segurança das plataformas onde efetuam as suas compras. No estudo de Szymanski & Hise, cerca de 75% dos consumidores

consideraram os dados de cartão de crédito como a maior preocupação na avaliação da decisão de comprar via online (Szymanski & Hise, 2000).

Contudo, com o avançar dos tempos, via massificação do uso do *smartphone* e melhor tratamento destas questões de segurança e privacidade, o canal online tem vindo a apresentar um gradual crescimento em termos de participação. A nível de confiança, a venda física proporciona atributos que o comércio eletrónico de momento não consegue garantir, como a observação direta e o apoio interpessoal na escolha do produto, o que proporciona um maior sentido de segurança ao consumidor. Como forma de combate a estas fragilidades, o canal de compras online utiliza a exposição do produto com fotos demonstrativas e um atendimento virtual, servindo de esclarecimento ao cliente. Ainda assim, estas ferramentas geram alguma insegurança ao cliente, podendo as fotos não ser totalmente representativas do produto e sendo o atendimento virtual essencialmente as palavras do vendedor. Em loja, o cliente tem acesso ao produto fisicamente, podendo fazer observações e chegar às suas próprias conclusões, algo que para o consumidor pode ser um fator decisivo (Andrade & Silva, 2017). Conquanto, as plataformas online de compra têm vindo a se desenvolver, disponibilizando cada vez mais informação ao consumidor, o que leva a que o consumidor esteja mais apto a utilizar este formato de compra.

3.3. Dimensão conveniência

Esta dimensão é medida, em grande parte, por termos de economia de tempo e horário de funcionamento dos estabelecimentos. Pode-se entender conveniência como o grau de perceção que um cliente tem durante o seu processo de compra em termos de tempo e esforço anulado (Berry, Seiders, & Grewal, 2002). Investigadores do comportamento do consumidor concordam

com esta definição, acrescentando que este esforço anulado pode ser tanto de natureza física como psicológica (Williams, Painter, & Nicholas, 1978). Assim sendo, esta dimensão depende essencialmente da rapidez que o consumidor realiza as suas compras, o horário do estabelecimento e a facilidade nos acessos ao mesmo (e.g. fácil estacionamento e possibilidade de caminhar até ao local são fatores decisivos na escolha de dado estabelecimento pelo consumidor).

Hoje em dia, as pessoas têm cada vez menos tempo e querem tudo da forma mais imediata e simples possível. A indústria retalhista, responde a esta realidade com um esforço contínuo de diminuir a complexidade e o número de ações necessárias pelo consumidor, desde o momento em que a sua necessidade surge até à compra. O comércio eletrónico é uma boa resposta a esta realidade, oferecendo um maior leque de produtos (incluindo produtos que não se encontram disponíveis nas lojas) e proporcionando uma oferta sem entraves a nível de acessos, não tendo o consumidor que se preocupar com multidões, decisões de transporte, condições meteorológicas e estacionamento (Burke, 1997). Assim, muitos retalhistas no intuito de contrariar esta desvantagem do canal offline para com o online, apostam na melhoria do serviço ao cliente, através de serviços como o *Drive* do Jumbo, que possibilita a entrega das compras em parques de estacionamento. Numa altura em que os retalhistas apostam na compra online e em serviços de entrega ao domicílio, é necessário ter em atenção que esperar é cada vez menos uma opção para o consumidor, estes serviços devem então corresponder a essa expectativa. Hoje em dia, esta expectativa ronda os dois dias ou até mesmo o próprio dia para entrega de encomendas online (Durães, 2018).

No comércio eletrónico, o fator mais determinístico a nível de conveniência percebida pelo consumidor é a acessibilidade das plataformas digitais. Eventualmente, este fator pode ser posto em causa, podendo estas plataformas (*website* e/ou aplicação móvel) se encontrar com dificuldades de funcionamento, impossibilitando a sua utilização ou atrasando o processo de pagamento (Ling,

Zhilin, & Minjoon, 2013). Para além disso, existem necessidades, ou melhor, desejos, que são de natureza instantânea e requerem uma saciação imediata. Nestes casos, trará mais utilidade para o consumidor a deslocação a uma loja para adquirir o produto procurado (e.g. o caso de um gelado). Enquanto a transação em si é mais conveniente neste canal, o facto de não existir gratificação imediata na compra online constitui também uma grande inconveniência para o consumidor (Wolfenbarger & Gilly, 2001).

3.4. Dimensão diversidade de oferta

A diversidade e dimensão da oferta têm influência direta na decisão do consumidor sobre o estabelecimento e canal de compras a utilizar. A variedade de produtos e marcas na oferta de um retalhista é valorizada pelo consumidor, no sentido em que existe uma maior probabilidade de este encontrar o que procura quando há um maior número de produtos disponíveis. Os consumidores ao selecionarem o formato em que efetuam as suas compras categorizam a diversidade/gama de oferta como dimensão chave, não só no canal a utilizar mas também na escolha da insígnia a frequentar (Roland Berger, 2009).

A dimensão conveniência é a principal força para o uso do canal online, contudo a variedade de produtos e serviços é também uma fundamental razão para sua utilização (McQuitty & Peterson, 2000). De facto, a diversidade da oferta, juntamente com a maior familiaridade do consumidor com as novas tecnologias, é um dos fatores que mais contribuiu para os excelentes resultados de 2017 quanto ao comércio eletrónico em Portugal, tendo este atingido em

vendas um valor de 4,6 milhões de euros, apenas no mercado B2C¹⁶ (Associação da Economia Digital, 2018).

3.5. Outros possíveis fatores de escolha

Na seleção do formato em que realizam as compras, os consumidores valorizam principalmente o preço, a diversidade da oferta e a conveniência (Roland Berger, 2009). Contudo, para além das dimensões já mencionadas, existem vários fatores que pesam na decisão de escolha do consumidor quanto ao estabelecimento comercial e canal de compras a optar. Questões ambientais, por exemplo, têm também peso na decisão do consumidor. Este, dependendo de sua postura e valores, pode-se mostrar mais motivado a comprar determinados produtos, tendo em conta sua providência, matéria utilizada e postura ambiental do produtor. Silva e Bertrand, na sua pesquisa, mostram que os consumidores realmente demonstram preocupação quanto à compra de produtos socialmente responsáveis, contudo na prática não se comportam como tal. Tal comportamento deve-se em grande parte à falta de informação sobre este tema e/ou às dificuldades em aceder a estas informações (R. Silva & Bertrand, 2009). Como ilustração, temos o caso dos produtos biológicos, mercado ainda pouco condensado, mas que tem vindo a crescer nos últimos anos, pesando na decisão de escolha do consumidor quanto à insígnia de distribuição a frequentar.

Estamos perante uma nova geração de clientes, que toma as suas decisões de compra com base em vários fatores, não tendo só em conta o preço do produto. Como tal, é importante para os retalhistas e marcas desenvolverem atributos

¹⁶ B2C (Business-to-consumer) é um tipo de transação comercial, onde as empresas vendem produtos ou prestam serviços aos consumidores (Hom, 2013).

que têm vindo a ganhar destaque, como a transparência, integridade e autenticidade.

3.6. A escolha entre o canal online e o offline

Os retalhistas são vulneráveis a mudanças comportamentais do consumidor, obrigando estas alterações de comportamento a repensar estratégias e a fermentar novas formas de retalho (Burt, 1989). Os avanços tecnológicos que temos presenciado nas últimas décadas, levaram a um reconhecimento crescente relativamente à possibilidade de compra online (Jiang, Tan, Chi, Phang, & Wei, 2013). Apesar de muitos argumentarem que o canal online está inerente ao futuro do retalho, não existe nenhuma certeza sobre a existência exclusiva deste nos próximos tempos (Gligorijevic, 2011). Pelos exemplos que temos no retalho português, podemos observar que em conjunto com a aposta no comércio eletrónico, existem também esforços tanto a nível de lojas de proximidade, como ao recurso de plataformas informáticas durante o processo de compra (e.g. aplicações de registo de produtos dentro de loja). Estas apostas agem também em conformidade com as necessidades emergentes do consumidor, garantindo maior conveniência (via maior rapidez e simplicidade no processo de compra).

Existem vários fatores que podem justificar a utilização do canal online em detrimento da compra offline, mas o contrário também acontece. Assuntos como a conveniência, preço, disponibilidade e experiência de compra são fatores que podem levar consumidores a escolher entre os dois canais (Andrews & Currim, 2004), sendo as dimensões com maior peso na decisão de optar pelo canal online o preço, a comodidade e facilidade de acesso (conveniência) e a

variedade de produtos (Soares, Batista, & Scandiuzzi, 2015). Contudo, o canal de compras online ainda não consegue propiciar atributos que a compra física assegura, como a observação direta e o apoio interpessoal na escolha do produto, algo que para o consumidor pode ser um fator decisivo (Andrade & Silva, 2017).

Nanji, através de um questionário feito pela SundaySky nos EUA a consumidores que descarregaram pelo menos uma aplicação móvel de retalho na sua vida, averiguou que estes valorizam em primeiro lugar a velocidade da aplicação, seguida da capacidade de oscilar entre experiências online e offline sem grandes divergências. O terceiro ponto mais valorizado é o consumo de dados, sendo o último ponto da lista o conteúdo personalizado dentro da aplicação (Nanji, 2018).

A tendência é para que as compras online cresçam constantemente, tendo o número de consumidores deste canal aumentado em Portugal. Em 2013, representavam 24,7% da população total do país, tendo subido para 30,5% em 2016, mesmo tendo o número de habitantes em Portugal diminuído (Abraham, Lone, & Couenberg, 2017). Em 2017, de acordo com um estudo realizado pela Associação da Economia Digital (ACEPI) em parceria com a International Data Corporation (IDC)¹⁷, o número de portugueses que comprou online alcançou os 36%, tendo registado uma subida de 23% em comparação com os dados de 2009. A expectativa para 2025 é que este número atinga os 59% (Associação da Economia Digital, 2018).

¹⁷ Empresa líder mundial de *market intelligence* para tecnologias de informação e transformação digital

Capítulo 4: Metodologia de investigação

4.1. Questões e finalidade (objetivos)

Como já referido, o objetivo deste estudo é perceber quais as dimensões (preço, conveniência, confiança e diversidade de oferta) que mais são valorizadas pelo consumidor na escolha do canal a utilizar (online ou físico) para adquirir produtos de distribuição alimentar e averiguar se as estratégias da Auchan estão delineadas em conformidade com tal valorização. Isto é, na decisão entre optar pelo canal offline (compra em loja) ou pelo canal online (compra através de *website* e/ou aplicação móvel), compreender quais as dimensões que mais fortalecem cada um dos canais referidos. Como também, examinar os esforços estratégicos da insígnia de retalho alimentar Auchan, de forma a fazer face às necessidades emergentes dos hábitos de consumo dos portugueses na era do digital.

4.2. Paradigma metodológico

O paradigma metodológico do presente trabalho inspira-se no estudo de caso. Sendo este um método de abordagem nas ciências sociais que compreende um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real. Este tipo de estudo é utilizado quando se procura uma contribuição para o nosso

conhecimento de fenómenos específicos, de natureza organizacional, social, política e de grupo (Yin, 2005).

Estando o estudo restrito à organização Auchan e às mudanças comportamentais dos consumidores nos dias de hoje, a tipologia deste estudo de caso é de ordem reflexiva, intencionando-se essencialmente com este a interpretação ou avaliação do fenómeno a ser estudado (Tesch, 2013).

De forma a dar resposta aos objetivos delineados, considera-se pertinente a utilização de uma abordagem quantitativa. Envolvendo esta a utilização de **inquéritos por questionário** de forma a analisar a perspetiva do consumidor, identificado assim as vantagens que estes visionam no comércio eletrónico, quais as dimensões que mais motivam a adoção desta forma de comércio em deterioração da tradicional forma de compra, como também o que não lhes encoraja a adotar este canal como principal meio de aquisição de bens de distribuição alimentar. Posteriormente, através dos dados recolhidos com este método de investigação, será realizada uma comparação da perspetiva do consumidor com as estratégias e investimentos atuais da organização Auchan, de forma a averiguar se estes estão a agir em conformidade com os atuais hábitos de consumo dos portugueses. A **Revisão Bibliográfica** contribuiu para fundamentar os instrumentos de recolha de dados, permitindo explorar teoricamente conceitos e estudos sobre o assunto. Esta, será novamente convocada para a análise e discussão dos resultados, servindo como uma base comparativa entre os resultados obtidos das duas perspetivas (empresarial e do consumidor).

4.3. Procedimentos de investigação

4.3.1. Seleção do objeto de estudo

Os objetos de estudo desta investigação são: as dimensões (preço, conveniência, confiança e diversidade de oferta) e sua valorização pelo consumidor português, mediante sua decisão de escolha entre canais (online e comércio tradicional); as estratégias da Auchan face às mudanças comportamentais nos hábitos de consumo dos portugueses mediante a era do digital.

4.3.2. Método e técnica de recolha de dados

De modo a perceber a posição do consumidor português quanto à utilização do canal de compras online na distribuição alimentar, ou seja, que dimensões este mais valoriza na escolha do canal a utilizar para efetuar as suas compras (online ou compra em loja), utiliza-se como método de recolha de dados inquéritos por questionário. Para além da identificação das dimensões que mais motivam o uso de determinado canal, objetiva-se também perceber dentro das dimensões abordadas quais revelam ser mais importantes, não só na decisão de canal de compras a adotar, mas também na decisão entre insígnias e estabelecimentos de retalho alimentar. Com estes questionários também se procura saber qual o grau de abertura do consumidor português a estas novas tecnologias provenientes do digital.

Numa primeira fase, realizou-se uma análise semântica aos questionários de forma a perceber se estes eram claros, se estavam bem formalizados e a fim de detetar eventuais incoerências e anomalias, garantindo assim uma melhor

resposta do público. Como tal, utilizou-se um *focus group*¹⁸ composto por dez membros com experiência no retalho, que após terem completado o questionário, fizeram algumas observações e sugestões de melhoria.

Decidiu-se realizar os questionários num dos pontos de venda da insígnia Auchan em Portugal, mais precisamente no Jumbo de Matosinhos onde fora realizado o estágio académico. Estando estes consumidores mais familiarizados com as tecnologias e estratégias da marca e tratando-se de um estudo de caso optou-se por assim o fazer.

O questionário encontra-se dividido em seis secções – introdução, dimensão preço, confiança, conveniência, diversidade de oferta e adesão/fatores mais valorizados no canal online, incluindo um texto inicial que contextualiza o objetivo do estudo. Na secção introdução, pretende-se de uma maneira mais direta perceber quais as dimensões que mais influenciam o consumidor a escolher dada insígnia de retalho portuguesa e canal de compras (online ou tradicional), como também perceber se o consumidor já utilizou algumas das tecnologias em loja já disponíveis no mercado. Nas restantes secções, as questões foram elaboradas com recurso aos dados recolhidos na revisão de literatura, garantindo assim a sua relevância e averiguando a sua consistência. Nas seguintes tabelas, encontram-se as questões que compõem o questionário (Apêndice 1) com as suas respetivas referências bibliográficas:

¹⁸ Grupo de pessoas selecionadas que partilham alguma característica comum, reunidas por um investigador para interagir como um grupo, compartilhar opiniões sobre dado assunto, discutir experiências e fazer sugestões (Kitzinger, 2005).

Introdução		
Nº da questão	Referência Bibliográfica	Questão
Questão 1	Na seleção do formato em que realizam as compras, os consumidores valorizam principalmente o preço, a diversidade da oferta e a conveniência (Roland Berger, 2009).	Na escolha da insígnia onde efetua as suas compras, o que mais pesa na sua decisão?
Questão 2	A dimensão conveniência é a principal força para o uso do canal online, contudo a variedade de produtos e serviços é também uma fundamental razão para o uso da internet (McQuitty & Peterson, 2000).	Dos seguintes fatores, qual o(a) motiva mais a comprar online?
Questão 3		Já utilizou um serviço de entrega ao domicílio de uma insígnia de retalho em Portugal?
Questão 4		Já utilizou um serviço drive, como o levantamento de compras no parque de estacionamento de um hipermercado (e.g. Jumbo Drive)?
Questão 5		Já utilizou em loja um serviço de registo de compras através do <i>smartphone</i> (e.g. aplicação móvel do Jumbo)?

Tabela 1: Introdução / Questões e referências bibliográficas

Com as questões que se seguem pretende-se perceber até que ponto o preço influencia as decisões de compra do consumidor português, como também quais são os benefícios que os participantes identificam no canal online dentro desta dimensão.

Dimensão Preço		
Nº da questão	Referência Bibliográfica	Questão
Questão 6	Existindo uma maior qualidade percecionada de um produto, um preço mais elevado é justificável para o consumidor (Bolton et al., 2003).	No caso de dois produtos idênticos de necessidade básica (e.g arroz), percecionando uma maior qualidade no produto A que no produto B, estaria disposto(a) a pagar um preço razoavelmente mais elevado por este?
Questão 7	A aquisição de produtos via online tem um maior valor percebido da procura de preços que o comércio tradicional, isto é, compra física (Shankar et al., 1999).	Considera mais fácil comparar preços de produtos em loja ou através da internet?
Questão 8	Os progressivos avanços tecnológicos permitiram uma maior possibilidade de comparação de preços com a introdução de inúmeras plataformas de informação, facilitando assim a decisão de compra dos consumidores e crescendo, portanto, maior importância à dimensão preço (Gourville & Moon, 2004).	Costuma comparar preços através da internet antes de escolher o local onde irá adquirir o produto que deseja?

Tabela 2: Dimensão Preço / Questões e referências bibliográficas

Quanto à seguinte dimensão, é necessário compreender quais são os fatores que motivam o consumidor a voltar a comprar em dado estabelecimento, como também as fragilidades do canal online no que toca à dimensão confiança.

Dimensão Confiança		
Nº da questão	Referência Bibliográfica	Questão
Questão 9	No comércio eletrónico, os consumidores são mais leais à marca, existindo menor propensão a experimentar novas marcas, sendo que estes sistemas de informação têm por base o histórico de compras e o perfil do consumidor em questão (Pozzi, 2012).	Ao realizar uma compra online considera-se mais disposto(a) a experimentar marcas que não conhece tão bem do que quando compra em loja?
Questão 10	O grau de satisfação do cliente após a compra num estabelecimento, afeta a probabilidade de repetição de compra e suscita confiança (Gianesi & Corrêa, 1994).	Dada a notícia de abertura de uma nova loja de uma marca conhecida ao lado de sua casa, não detendo tanta confiança nesta como o estabelecimento onde correntemente realiza as suas compras que fica mais distante, continuaria a se deslocar ao mesmo local?
Questão 11	A venda física proporciona atributos como a observação direta e o apoio interpessoal na escolha do produto, o que proporciona um maior sentido de segurança ao consumidor (Andrade & Silva, 2017).	Sente que o atendimento pessoal e a observação direta durante o processo de compra lhe proporcionam um maior sentido de segurança nos bens que adquire?
Questão 12	O comércio eletrónico utiliza a exposição do produto com fotos demonstrativas e um	Na decisão de utilizar ou não o canal online, qual dos seguintes factores o(a)

	atendimento virtual. Contudo, estas ferramentas geram alguma insegurança ao cliente, podendo as fotos não ser totalmente representativas do produto e sendo o atendimento virtual essencialmente as palavras do vendedor (Andrade & Silva, 2017).	preocupa mais?
--	---	----------------

Tabela 3: Dimensão Confiança / Questões e referências bibliográficas

Na temática da conveniência pretende-se, em primeiro lugar, perceber o quanto esta afeta os hábitos de consumo do consumidor português no canal de compras tradicional. Isto é, perceber o quão cada vez mais importante é a comodidade nos hábitos de compra dos consumidores. Com a questão 16, procura-se analisar quais são os fatores mais inconvenientes na compra online.

Dimensão Conveniência		
Nº da questão	Referência Bibliográfica	Questão
Questão 13	Situações como multidões, decisões de transporte, condições meteorológicas e estacionamento podem levar à desistência da compra do cliente (Burke, 1997).	Alguma vez já desistiu de realizar uma compra por se deparar com um número elevado de pessoas em loja?
Questão 14		Alguma vez já desistiu de realizar uma compra por se deparar com condições meteorológicas desfavoráveis?
Questão 15		Alguma vez já desistiu de realizar uma compra por se deparar com dificuldades acrescidas de estacionamento ou transporte?
Questão 16		Enquanto a transação em si é mais conveniente no canal online, o facto de não existir gratificação imediata na compra online, constitui uma grande inconveniência para o consumidor (Wolfenbarger & Gilly, 2001).

Tabela 4: Dimensão Conveniência / Questões e referências bibliográficas

Quanto à diversidade de oferta, pretende-se examinar a importância desta na decisão de compra do consumidor português, como também, perceber até que ponto este prefere não recorrer ao online para adquirir determinado produto.

Dimensão Diversidade de oferta		
Nº da questão	Referência Bibliográfica	Questão
Questão 17	A dimensão conveniência é a principal força para o uso do canal online como meio de compra, contudo a variedade de produtos e serviços é também uma fundamental razão para o uso da internet (McQuitty & Peterson, 2000).	Quando se desloca a um hipermercado e o produto que procura não está disponível, opta por: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Perguntar quando o produto estará disponível e potencialmente pedir reserva; <input type="checkbox"/> Procurar noutra estabelecimento concorrente; <input type="checkbox"/> Encomendar online;
Questão 18		Se respondeu à questão anterior com a opção b), não sendo possível adquirir o mesmo produto num estabelecimento concorrente, optaria por:
Questão 19	Na seleção do tipo de loja em que realizam as compras, os consumidores valorizam principalmente o preço, a diversidade da oferta e a conveniência (Roland Berger, 2009).	Na escolha do estabelecimento onde realiza as suas compras casuais , a diversidade de produtos disponíveis em loja é um fator decisivo?

Tabela 5: Dimensão diversidade de oferta / Questões e referências bibliográficas

No quadro final, procura-se averiguar o grau de adesão do consumidor português ao canal online, como também identificar os fatores que mais são valorizados pelo utilizador num *website* ou aplicação móvel de uma insígnia de retalho.

Adesão e fatores mais valorizados no canal online		
Nº da questão	Referência Bibliográfica	Questão
Questão 20		Já utilizou alguma vez a aplicação móvel ou o website de uma insígnia de distribuição alimentar?
Questão 21	Os utilizadores de aplicações móveis de retalho valorizam em primeiro lugar a velocidade, seguida da convergência entre compras na aplicação e em físico (Nanji, 2018).	Se respondeu à questão anterior com a), qual dos seguintes fatores mais valoriza ao utilizar o website ou aplicação móvel de uma insígnia de distribuição alimentar?

Tabela 6: Adesão e fatores mais valorizados no canal online / Questões e referências bibliográficas

4.4. Enquadramento da investigação

Este trabalho de investigação, inspirado no estudo de caso, partiu de um estágio curricular de seis meses na loja de Matosinhos da insígnia de distribuição alimentar. O objetivo do estudo compreende a interpretação e/ou avaliação do fenómeno da incorporação do digital no setor retalhista, mais precisamente o caso da Auchan Retail Portugal e suas estratégias de combate

aos novos hábitos de consumo, que surgiram da revolução digital das últimas décadas.

A Auchan, é uma organização retalhista fundada por Gérard Mulliez em 1961, presente em 17 países com sede em Croix, França. Numa escala mundial, o grupo ocupa o décimo lugar, detendo cerca de 60 mil milhões de euros em receita após impostos (Auchan, 2019). No mercado português, a marca ocupa o terceiro lugar em termos de volume de vendas, com a denominação de Auchan Retail Portugal, S.A. A entrada do grupo no país deu-se quando este comprou a cadeia de supermercados Pão de Açúcar, tendo sido aberta a primeira loja em 1996. Hoje, a organização conta com mais de 56 lojas em Portugal, operando sob várias designações (Jumbo, Jumbo Pão de Açúcar, Pão de Açúcar e My Auchan), com cerca de 8 020 colaboradores e com atividades de comércio eletrónico disponíveis ao consumidor (Auchan, 2019).

Capítulo 5: Recolha e tratamento de dados

Neste capítulo, realizam-se duas análises distintas. Através do método de recolha de dados quantitativo, inquéritos por questionário, é prestada uma análise ao consumidor, identificando as dimensões que mais encorajam a utilização do canal de compras online, como também quais os fatores que menos motivam o seu uso por parte do consumidor português. Posteriormente, é realizada uma análise à perspetiva da organização quanto às suas atuais estratégias e investimentos, de forma a perceber se estas agem em conformidade com os hábitos de consumo dos portugueses na atualidade.

5.1. Análise da perspetiva dos consumidores

Através dos resultados obtidos com os inquéritos por questionário, objetiva-se perceber o que o consumidor português mais valoriza em ambos os canais de distribuição retratados. Isto é, das dimensões abordadas (preço, confiança, conveniência e diversidade de oferta), quais as que mais encorajam o consumidor a utilizar o canal online em detrimento do comércio tradicional e vice-versa. Estes questionários também permitiram chegar a conclusões quanto ao grau de abertura do consumidor português ao comércio online e à utilização de tecnologias em lojas de retalho alimentar.

5.1.1. Caracterização da amostra

Nesta secção, apresentam-se os dados sociodemográficos da amostra recolhida através dos inquéritos por questionário, realizados entre os dias 23 e 24 de março.

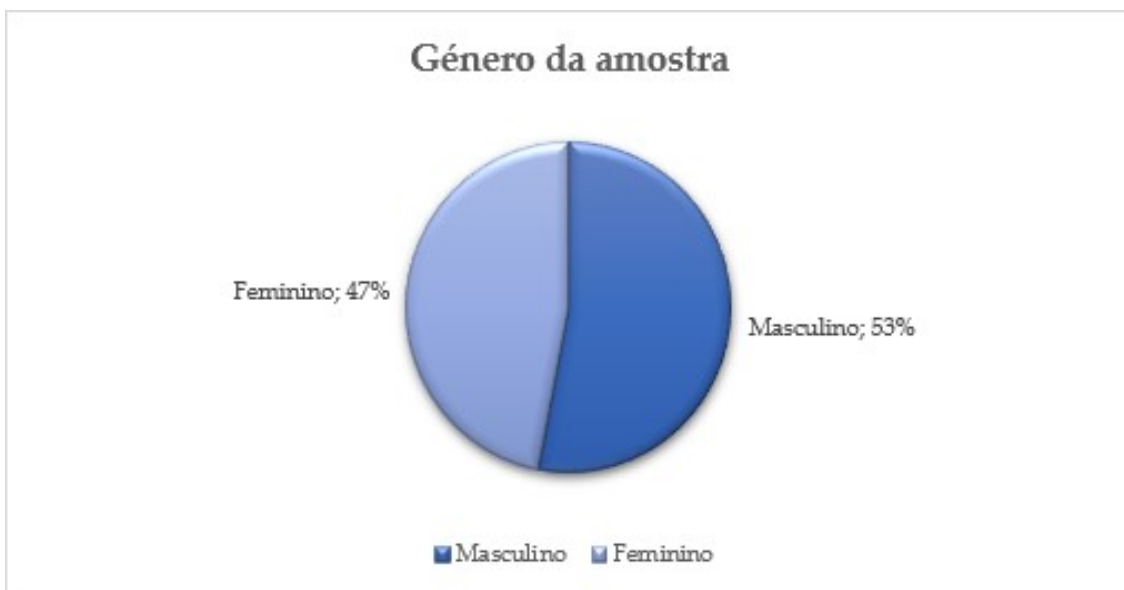


Figura 2 - Género da amostra dos questionários

A amostra recolhida compreende um total de 100 participantes, sendo que 53 destes são de sexo masculino e os restantes do sexo oposto. Existe, portanto, um balanço saudável relativamente a este parâmetro.

Estatísticas relativas à idade da amostra dos questionários	
Média	37,8
Mediana	33,5
Moda	19
Máximo	79
Mínimo	18
Desvio Padrão	14,87

Tabela 7: Estatísticas relativas à idade da amostra

A amostra produz uma média de 37,8 relativamente à idade dos seus elementos. Conclui-se então que os resultados obtidos através deste método de recolha não se cingem a uma faixa etária específica, tendo o participante de maior idade 79 anos e o mais novo 18, transportando assim este parâmetro um largo espectro de idades. Ao longo desta análise será utilizado como referência o valor de 40 anos de idade de forma a auxiliar ilações, tendo em conta a média

da amostra no que toca a este parâmetro, mas também separando o consumidor jovem do adulto/idoso.

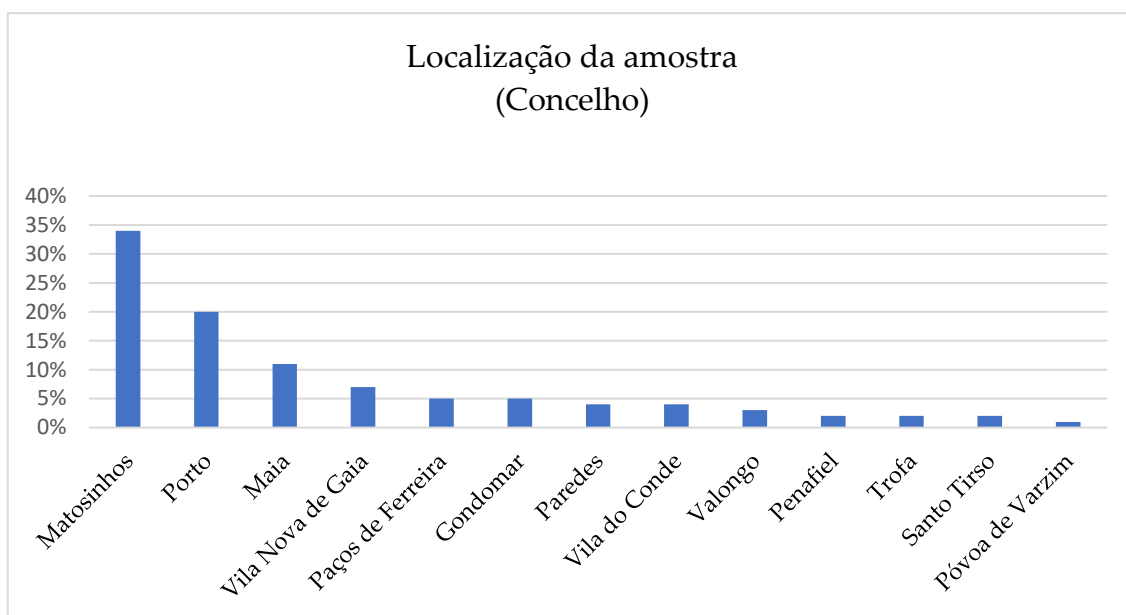


Figura 3 - Localização dos elementos da amostra dos questionários

Os questionários foram realizados no Jumbo de Matosinhos da insígnia de distribuição Auchan, a amostra recolhida prende-se então a habitantes do norte de Portugal, presentes em 13 distintos concelhos. Como era de esperar, cerca de um terço dos participantes residem no concelho de Matosinhos, sendo que apenas um participante habita na Póvoa de Varzim. Depreende-se então que a amostra é representativa do distrito do Porto, sem quaisquer limitações a nível de género e idade.

5.1.2. Grau de abertura do consumidor às novas tecnologias da distribuição alimentar

Na primeira secção do questionário, denominada de introdução, estavam incorporadas três questões diretas de forma a averiguar a frequência com que o inquirido utilizara algumas das ferramentas digitais disponíveis nas lojas das diversas insígnias de retalho alimentar do país. Para além destas, existiam ainda

duas perguntas mais generalistas, que procuravam perceber que dimensões detinham maior peso na escolha da insígnia a frequentar e quais as que mais motivavam a compra online. Quanto a esta última questão, os resultados foram os seguintes:

Preços	Conveniência	Confiança	Diversidade de oferta
25%	50%	0%	25%

Tabela 8: Resultados questão 2 do questionário

Conveniência, esta dimensão, de acordo com os resultados, é a mais valorizada no online, seguida de preço e diversidade de oferta. Precisamente metade da amostra, ou seja, 50 dos 100 participantes, afirmaram que esta dimensão é a principal força para o uso do canal online como meio de compra, o que vai de encontro com as afirmações de Shaun McQuitty e Robin T. Peterson. Contudo, os autores dão também importância à dimensão diversidade de oferta na escolha entre os dois canais de distribuição abordados. De facto, o fator mais apelativo do online é a comodidade, o grau de percepção que um indivíduo tem durante a sua compra relativamente a tempo e esforço anulado (Berry et al., 2002). Das 50 pessoas que escolheram a conveniência como principal força, 33 possuem uma idade inferior a 40 e 26 são do sexo masculino, o que pode indicar que a população mais jovem valoriza mais a conveniência do que a restante, independentemente do seu sexo.

Quanto à frequência de utilização de tecnologias em pontos de venda e serviços de entrega de compras por parte dos participantes, os resultados foram os seguintes:

Serviço de entrega ao	Nunca	Utilizaram	Utilizaram	Utilizam
-----------------------	-------	------------	------------	----------

domicílio	utilizaram	uma vez	várias vezes	regularmente
	59%	22%	17%	2%
Serviço de levantamento de compras	Nunca utilizaram	Utilizaram uma vez	Utilizaram várias vezes	Utilizam regularmente
	75%	17%	7%	0%
Serviço de registo de compras em loja através da aplicação móvel de uma insígnia	Nunca utilizaram	Utilizaram uma vez	Utilizaram várias vezes	Utilizam regularmente
	66%	11%	17%	0%

Tabela 9: Resultados questões 3, 4 e 5 do questionário

Estes resultados levam a concluir que a maior parte dos consumidores em Portugal não estão familiarizados, ou não têm interesse, em utilizar estes serviços. Em todos eles, seja na entrega ao domicílio, no levantamento de compras (como o serviço *Drive* da Auchan) ou até na utilização da aplicação móvel dentro de loja, mais de metade dos inquiridos revelou nunca ter sequer os experimentado. Tendo em conta o fator idade da amostra, conclui-se, ao contrário do que era esperado, que este não assume grande relevância na explicação da escassa utilização destes serviços. Aliás, apenas dois participantes utilizam regularmente o serviço de entrega de compras ao domicílio, sendo que ambos detêm uma idade superior a 40, mais precisamente 62 e 50 anos de idade, o que reforça estas conclusões. Quanto ao serviço de entrega ao domicílio, pode-se afirmar que dos 59 participantes que nunca utilizaram um serviço de entrega ao domicílio, 38 são de idades inferiores a 40. O mesmo também acontece para os outros dois tipos de serviços, sendo que no levantamento de compras 46 dos 75 participantes que afirmaram nunca o ter utilizado, têm uma idade inferior a 40 e no serviço de registo de compras através da aplicação móvel, 37 dos 66 participantes que declararam nunca a ter utilizado detêm uma idade também inferior a 40. O fator género não transporta também muita relevância nesta categoria da análise, sendo que não existem grandes disparidades nos números recolhidos.

Na última componente deste método de recolha de dados, foram realizadas duas questões de forma a perceber qual o grau de adesão do consumidor português ao canal online e que fatores este mais valoriza ao utilizar o *website* ou aplicação móvel de uma insígnia de retalho.

Questões		Respostas
Questão 20	Já utilizou alguma vez a aplicação móvel ou website de uma insígnia de distribuição alimentar?	Sim - 47%
		Não - 53%
Questão 21	Caso já tenha utilizado estas plataformas (resposta positiva à questão anterior), qual o fator que mais valoriza na sua utilização?	Acessibilidade da plataforma – 28%
		Facilidade de comparar preços – 15%
		Baixo consumo de dados – 0%
		Conteúdo personalizado – 4%

Tabela 10: Resultados da categoria adesão e fatores mais valorizados no canal online

Dos 100 inquiridos, apenas 47 já utilizaram o *website* ou aplicação móvel de uma insígnia de distribuição alimentar, sendo que 24 destes eram do sexo masculino e 35 detinham uma idade inferior a 40, o que implica que apenas uma pequena porção da população com idade superior a 40 anos utiliza aplicações móveis ou *websites* de retalhistas. Contudo, este é um indicador que o povo português em geral ainda está muito desligado das novas transformações do mundo do retalho, preferindo este o contacto direto proporcionado pelo comércio tradicional. Dos 47 participantes que já tiveram contacto com estas plataformas digitais, 28 valorizam mais a acessibilidade da plataforma, que compreende a facilidade e velocidade de navegação, disponibilidade de várias formas de pagamento, entre outras facilidades de utilização, sendo que tanto os homens como as mulheres valorizam mais este fator, como também a amostra com mais ou menos que 40 anos de idade. Estes dados são coerentes com o

estudo de Ayaz Nanji, que conclui que os utilizadores de aplicações móveis de retalho valorizam em primeiro lugar a velocidade e acessibilidade da plataforma. A segunda opção mais votada foi a facilidade de comparação de preços de marcas concorrentes, com 15 participantes a considerar esta poderosa ferramenta o fator mais valorizado numa aplicação móvel ou *website* de um retalhista. Já o conteúdo personalizado, que inclui as promoções direcionados aos hábitos de consumo do utilizador, apenas foi considerado por quatro elementos da amostra, que têm em comum idades inferiores a 40 anos. Com base nestes resultados, pode-se concluir que o consumidor português valoriza em primeiro lugar a facilidade na utilização destas plataformas digitais, como também a velocidade e a possibilidade de utilizar várias opções de pagamento (e.g. Paypal). Numa altura em que grande parte dos portugueses ainda se encontra em fase de adaptação quanto a estas novas plataformas, é importante torná-las o mais simples possível, oferecendo a estes uma simplificação do seu quotidiano.

5.1.3. Dimensão preço e sua valorização

Esta dimensão, como referido na revisão de literatura, é uma das mais importantes na decisão de compra do consumidor. Das dimensões retratadas é também a única puramente quantitativa, o que permite uma fácil comparação dos preços praticados nas diversas insígnias de distribuição alimentar.

Na primeira questão do questionário, era solicitado que os participantes escolhessem entre as quatro dimensões retratadas (preço, conveniência, confiança e diversidade de oferta) a que mais pesava na sua escolha entre insígnias de retalho. Dos 100 participantes, 32 elegeram o preço, sendo esta a opção mais votada em conjunto com a dimensão conveniência. Contudo, fazendo uso dos dados demográficos da amostra, esta foi a dimensão mais escolhida por indivíduos com idades acima da média da amostra recolhida, o que leva a concluir que os consumidores portugueses mais velhos valorizam em

primeiro lugar o preço ao escolher a sua insígnia de retalho de eleição (13 desta tipologia de participantes escolheram esta dimensão). Contudo, na decisão entre comprar online ou em loja, esta dimensão não é a mais relevante, como se pode observar na tabela 8.

Na segunda secção do questionário, onde se procurava perceber a posição do consumidor português quanto a esta dimensão, isto é, o quanto esta influenciava as suas decisões de compra, como também quais os benefícios que o canal online proporciona em termos desta, os resultados foram os seguintes:

Questões		Respostas
Questão 6	Percecionando uma maior qualidade no produto A que no produto B, estaria disposto(a) a pagar um preço razoavelmente mais elevado?	Sim - 82%
		Não - 18%
Questão 7	Considera mais fácil comparar preços em loja ou através da internet?	Em loja - 61%
		Através da internet - 39%
Questão 8	Com que frequência costuma comparar preços através da internet antes da escolha do local onde comprar determinado produto?	Sempre – 13%
		Quase sempre – 25%
		Ocasionalmente – 25%
		Raramente – 17%
		Nunca – 20%

Tabela 11: Resultados dimensão preço do questionário

Os resultados da sexta questão estão em coerência com o que foi explorado na revisão de literatura, tendo 82 dos 100 participantes concordado que estariam dispostos a pagar um preço razoavelmente mais elevado por um produto em qual percecionavam uma maior qualidade. Na perspetiva do consumidor, diferenças de preço entre produtos são justificadas pelo fator qualidade (Bolton et al., 2003). Ou seja, se o consumidor percecionar uma maior qualidade no produto A do que no produto B, então um preço mais elevado é considerado justo pelo mesmo. Tal coerência não acontece com os resultados da questão que se segue, onde 61% da amostra considerou mais fácil comparar preços em loja do que através da internet, sendo que 33 destes 61 inquiridos

têm uma idade superior ou igual a 40. Contudo, aplicando de novo o fator idade aos dados recolhidos, pode-se averiguar que 32 elementos da amostra com idades inferiores a 40 anos, consideraram ser mais fácil comparar preços através da internet. Estes resultados, demonstram que alguns consumidores mais jovens já utilizam a internet como ferramenta de comparação de preços de produtos, o que não acontece com os mais velhos. No entanto, apesar de existir um maior número de indivíduos com idades inferiores a 40 a considerar mais fácil comparar preços online do que em loja, a verdade é que o consumidor português ainda se encontra numa fase de adaptação quanto a estas novas plataformas de informação digitais, preferindo a observação direta e o contacto pessoal.

Através dos resultados da última questão, pôde-se observar que 80 dos 100 participantes já utilizaram a internet de forma a comparar preços antes da escolha do local onde adquirir determinado produto. Destes 80 indivíduos, 38 utilizam estas ferramentas, como portais de comparação de preços (e.g. Kuantokusta) ou *websites* e aplicações móveis oficiais de insígnias de distribuição de forma frequente, sendo que 13 destes o fazem sempre e 25 quase sempre. De facto, os avanços tecnológicos facilitaram a comparação de preços com a introdução de várias plataformas de informação, o que veio facilitar a decisão de compra dos consumidores e acrescer relevância à dimensão preço (Gourville & Moon, 2004).

Em suma, conclui-se que o consumidor português procura no mundo do retalho boas relações de qualidade e preço, sendo altamente sensível a esta dimensão na escolha da sua insígnia de preferência. Como também que este prefere comparar preços de produtos em loja, contudo, apesar de não o fazer regularmente, também utiliza plataformas online para conferir preços antes de escolher o local onde adquirir determinado produto.

5.1.4. Dimensão confiança e sua valorização

Esta dimensão pode ser definida como o nível de vontade de uma das partes (retalhista ou consumidor, neste caso) depender de algo ou alguém em determinada situação, com um sentido de segurança, mesmo que possam decorrer consequências negativas desta relação (McKnight & Chervany, 1996). Apenas 12 dos 100 participantes consideraram esta dimensão como a que mais peso detinha na escolha da insígnia de retalho a frequentar, sendo que 11 destes têm uma idade superior a 40. Estes dados vão ao encontro das afirmações de Pedro Pimentel, diretor geral da Centromarca, que defende que o consumidor sénior é um consumidor fiel às marcas (Bexiga, 2018).

Na terceira secção do questionário, objetivava-se compreender quais os fatores que incentivam o consumidor a voltar a comprar em dado estabelecimento, como também identificar as limitações do canal online no que toca a esta dimensão. Eis os resultados:

Questões		Respostas
Questão 9	Ao realizar uma compra online, considera-se mais disposto(a) a experimentar marcas que não conhece do que em loja?	Sim - 16%
		Não - 84%
Questão 10	Com que frequência continuaria a deslocar-se à loja que correntemente mais frequenta, dada a abertura de uma nova loja de uma insígnia conhecida ao lado de sua casa?	Sempre - 10%
		Quase sempre - 28%
		Ocasionalmente - 36%
		Raramente - 19%
		Nunca - 7%
Questão 11	Sente que o atendimento pessoal e a observação direta durante o processo de compra lhe proporcionam um maior sentido de segurança nas suas compras?	Sim - 78%
		Não - 22%
Questão 12	Na decisão de utilizar ou não o canal online como meio de compras, qual dos seguintes	Necessidade de fornecer dados bancários - 18%
		Disparidades entre imagem

	fatores o(a) preocupa mais?	online e produto em si – 79%
		Insuficiência de apoio para tomar a sua decisão – 3%

Tabela 12: Resultados dimensão confiança do questionário

Os resultados da nona questão que compunha o questionário, levam à conclusão, em coerência com o que foi descrito na revisão da literatura, que o consumidor português é mais leal à marca quando utiliza o canal online, tendo 84% da amostra considerado que estão menos propensos a experimentar marcas desconhecidas neste canal. Existe de facto menos incentivos a experimentar marcas desconhecidas neste cenário, já que estas plataformas digitais baseiam-se no histórico de compras de dado consumidor (Pozzi, 2012). No entanto, analisando estes dados tendo em conta a idade dos participantes, conclui-se que existe maior predisposição para experimentar marcas desconhecidas no canal de compras online por parte do consumidor mais jovem, tendo 14 elementos da amostra com uma idade inferior a 40 anos considerado esta opção. Também em sintonia com o que foi refletido na revisão de literatura, dada a notícia de abertura de uma nova loja de retalho de uma insígnia conhecida ao lado de suas habitações, 93 dos 100 participantes afirmaram que não deixariam de frequentar o estabelecimento com qual já estão familiarizados. Contudo, apenas 38 destes 93 indivíduos continuariam a frequentar a mesma loja de forma assídua (10 participantes escolheram a opção “sempre” e 28 “quase sempre”), enquanto apenas 7% da amostra deixaria de frequentar por completo a loja a qual habitualmente recorrem. Estes resultados, vão ao encontro das afirmações de Giansesi & Corrêa, que defendem que o grau de satisfação do cliente depois da compra num dado estabelecimento, suscita confiança e influencia a probabilidade de repetição de compra no mesmo. Também é possível averiguar, tendo em conta as idades da amostra, que existe uma maior predisposição por parte dos elementos com uma idade igual ou

superior a 40 anos a manterem-se leais ao estabelecimento que recorrem com regularidade.

Quando questionados se o atendimento pessoal e a observação direta durante o processo de aquisição de bens de retalho proporcionavam maior segurança nas suas compras, a maioria dos participantes teve uma resposta positiva (78 dos 100 participantes concordaram). Ao analisar as idades dos participantes que tiveram uma resposta negativa quanto a esta questão, conclui-se que os elementos da amostra com idades iguais ou superiores a 40 anos têm uma maior tendência a valorizar estes atributos, sendo que apenas 2 desta tipologia de indivíduos responderam de forma negativa, em contrapartida com 20 participantes mais novos a escolher esta opção. Estes resultados vão ao encontro de que estes atributos de facto proporcionam por si uma maior sentido de segurança ao consumidor nos bens que está a adquirir, sendo que a venda em loja propicia atributos que o canal online não consegue assegurar de momento (Andrade & Silva, 2017). Com a última questão da categoria, pretendia-se averiguar qual a maior fragilidade do canal online para o consumidor português dentro da dimensão confiança. Os resultados obtidos, com 79 dos 100 inquiridos a nomearem as disparidades entre imagens representativas em plataformas virtuais dos retalhistas e o produto em si como fator mais preocupante na utilização do canal online, reforçam as conclusões atingidas com a questão anterior. Isto é, a observação direta do produto e o atendimento pessoal são altamente valorizados pelo consumidor, existindo alguma desconfiança do mesmo quanto às imagens utilizadas nas plataformas digitais e às palavras proferidas pelo assistente virtual, que podem se revelar tendenciosas.

Os resultados obtidos quanto a esta dimensão vão ao encontro do que foi explorado neste trabalho de investigação: a confiança é a maior fragilidade do comércio eletrónico nos dias de hoje.

5.1.5. Dimensão conveniência e sua valorização

Esta dimensão, juntamente com o fator preço, foi a mais escolhida pelos participantes no que toca à sua valorização na decisão de escolha da insígnia a frequentar. Dos 100 inquiridos, 32 escolheram a conveniência como a dimensão que mais peso detinha nesta decisão, sendo que esta foi a opção mais escolhida por indivíduos com idades inferiores a 40 anos. No canal online, foi a dimensão que a amostra recolhida considerou que mais incentivava a sua utilização, detendo metade dos votos dos participantes. Destes 50 votos, metade da amostra, 33 foram de indivíduos com idades inferiores a 40 anos, o que leva a concluir que o consumidor jovem valoriza imenso esta dimensão na decisão do canal de compras a utilizar.

Através de três cenários inconvenientes, averiguou-se quanto tempo e esforço o consumidor português está disposto a despende nas suas compras e o quanto esta dimensão afeta os seus hábitos de consumo no canal de compras tradicional. Por fim, são identificados os fatores mais inoportunos para este no online. Os resultados foram os seguintes:

Questões		Respostas
Questão 13	Já desistiu de realizar uma compra por se deparar com um elevado número de pessoas em loja?	Sim - 88%
		Não - 12%
Questão 14	Já desistiu de realizar uma compra por se deparar com condições meteorológicas desfavoráveis?	Sim - 51%
		Não - 49%
Questão 15	Já desistiu de realizar uma compra por se deparar com dificuldades acrescidas de estacionamento ou transporte?	Sim - 62%
		Não - 38%
Questão 16	Na compra online de determinado produto, o que considera ser mais inconveniente?	Tempo de espera até à aquisição do produto - 41%
		Problemas de funcionamento do website/aplicação móvel - 24%

		Necessidade de ceder dados bancários – 18%
		Dificuldades em obter informações sobre produtos – 17%

Tabela 13: Resultados dimensão conveniência do questionário

Estes resultados vão ao encontro do que foi explorado na revisão de literatura deste estudo. Circunstâncias como multidões, dificuldades de acesso e estacionamento, como também condições meteorológicas desfavoráveis podem levar a que o consumidor desista das suas compras (Burke, 1997). Sendo que o elevado número de pessoas em loja, que conseqüentemente provoca filas intermináveis nas caixas de pagamento de um estabelecimento de retalho, foi considerada a maior razão de desistência de compra pela amostra. Já as dificuldades de encontrar estacionamento e/ou obter transportes públicos com rotas para dado estabelecimento, levou a que 62 participantes já tivessem, pelo menos uma vez, desistido de realizar as suas compras no mesmo. Por último, estão as condições meteorológicas, que apenas levaram 51 dos 100 inquiridos à desistência. Conclui-se então que esta dimensão tem um elevado peso nos hábitos de consumo dos portugueses, sendo este sensível a cenários suscetíveis de inconveniência e não muito disposto a esperar para realizar as suas compras casuais. Também se verifica que existe uma maior predisposição por parte de consumidores mais novos a desistir das duas compras perante estes cenários.

No comércio eletrónico, o fator mais inconveniente para o consumidor, como esperado, foi o tempo de espera até à aquisição do produto desejado. Dos 100 participantes, 41 escolheram esta opção. Apesar da transação ser mais cómoda no canal online, não havendo necessidade de deslocação e não tendo o consumidor que se deparar com cenários semelhantes aos referidos nas questões anteriores, a realidade é que não existe gratificação imediata, o que se

traduz também numa grande inconveniência (Wolfenbarger & Gilly, 2001). Os problemas de funcionamento do *website* ou aplicação móvel de uma insígnia de retalho, que podem eventualmente ocorrer, foram considerados o segundo fator mais inconveniente na utilização deste canal, tendo sido este eleito por 24% da amostra. Já a cedência de dados bancários e as dificuldades em obter informações sobre produtos, tiveram uma relevância estatística inferior, com 18 e 17 inquiridos a eleger estes fatores, respetivamente. Contudo, para indivíduos da amostra com idades iguais ou superiores a 40 anos, a necessidade de ceder dados bancários é o fator mais preocupante na utilização do canal de compras online, possivelmente pela maior desconfiança destes no que toca a estas novas plataformas e formas de pagamento.

Analisando estes resultados, conclui-se que o consumidor valoriza imenso a conveniência na escolha do estabelecimento de retalho a frequentar, como também na decisão de utilizar ou não o canal de compras online. Contudo, a gratificação imediata das suas necessidades é também altamente valorizada, sendo esta o fator mais inconveniente do canal online para a maioria dos portugueses, estando estes cada vez menos dispostos a esperar para adquirir bens de distribuição alimentar.

5.1.6. Dimensão diversidade da oferta e sua valorização

Nesta secção, averiguou-se que na escolha da insígnia de distribuição alimentar a frequentar, a diversidade da oferta é relevante para o consumidor português, tendo 24 dos participantes do questionário elegido esta dimensão na primeira questão. Também é possível diferir que esta é mais valorizada pelo consumidor jovem, sendo que dos 24 que elegeram esta dimensão, 18 detinham idades inferiores a 40 anos. Já no canal de compras online, a diversidade de oferta é considerada a segunda maior motivação para a sua utilização, juntamente com a dimensão preço, tendo 25 inquiridos escolhido cada uma destas opções.

Nesta secção do questionário, explorou-se a importância da diversidade de produtos na escolha do estabelecimento a realizar compras casuais para o consumidor português, como também, até que ponto este prefere não utilizar o canal de compras online para obter produtos que deseja.

Questões		Respostas
Questão 17	Quando se desloca a um hipermercado e o produto que procura não está disponível, opta por:	Perguntar quando estará disponível e potencialmente pedir reserva - 26%
		Procurar em estabelecimento concorrente - 71%
		Encomendar online - 3%
Questão 18	Se respondeu à questão anterior com a opção b), tratando-se de um produto exclusivo desse estabelecimento, optaria por:	Esperar até que a loja tenha disponível, efetuando uma reserva - 44%
		Encomendar online - 27%
Questão 19	Na escolha do estabelecimento onde realiza as suas compras casuais, a diversidade de produtos disponíveis em loja é um fator decisivo?	Sim - 71%
		Não - 29%

Tabela 14: Resultados dimensão diversidade de oferta do questionário

Através das respostas obtidas, conclui-se que esta dimensão tem um forte peso na escolha do estabelecimento de retalho, tendo 71 dos 100 participantes concordado com esta afirmação. Contudo, apesar da diversidade ser valorizada e atrair o consumidor a utilizar o comércio eletrónico, este não se encontra muito disposto para o fazer. Quando dada a opção de procurar noutra estabelecimento, efetuar uma reserva em loja ou encomendar online, caso não existisse disponibilidade imediata de um produto específico em determinado estabelecimento, a opção que predominou foi a segunda, recebendo 71% dos votos, tendo a última sido apenas considerada por três indivíduos do sexo

feminino com idades inferiores a 40 anos. Reforçando ainda esta conclusão, os participantes que tinham escolhido a opção de se deslocar a outro estabelecimento na questão 18, mesmo que se tratasse de um produto exclusivo de determinada loja na pergunta que sucedeu desta escolha, preferiram efetuar a reserva em loja a encomendar online. Apesar de existirem mais participantes com idades inferiores à média da amostra a optarem por comprar online, nesta tipologia de indivíduos prevaleceu também a opção de reservar em loja. Desta análise, conclui-se que apesar de existir uma maior diversidade de produtos no canal online do que no comércio tradicional e o consumidor valorizar esta vantagem do online perante a compra em loja, na prática este prefere optar por outros meios para obter determinado produto do que encomendar online.

5.2. Análise da perspetiva da organização

No início da presente investigação, objetivava-se utilizar também um método de recolha de dados de natureza qualitativa, no que toca à análise da perspetiva da Auchan Retail Portugal perante este estudo de caso. Tal análise visava explorar as estratégias e investimentos da insígnia, averiguando se estes agiam em conformidade com os novos hábitos de consumo dos portugueses, tendo sido preparada uma entrevista individual semiestruturada (Apêndice 2). Desta forma, uma comparação entre os dados recolhidos com os questionários e os dados da entrevista suscitaria, possivelmente, uma maior relevância para as ilações a retirar com esta investigação. Contudo, por motivos de indisponibilidade de calendário não foi possível prosseguir com tal. Como estratégia de solução, analisaram-se as estratégias e investimentos atuais da organização através de documentos, notícias, artigos e outros formatos de informação sobre esta temática.

O Jumbo foi considerado pela Deco Proteste, através de um estudo publicado no dia 26 de junho de 2018, como o supermercado que detinha preços mais acessíveis ao consumidor em todo o território português, tanto em loja como no canal de compras online. O estudo comparou os preços de um cabaz de 142 produtos, com 38% deste remetente a marca branca e 62% de marca de produtor. As conclusões retiradas estão em congruência com as dos três anos anteriores, sendo que o Jumbo é considerado líder de preços nos concelhos de Aveiro, Coimbra, Leiria, Lisboa, Setúbal e Viseu. Contudo, apesar de ser o supermercado com os preços mais acessíveis do país, de um ponto de vista genérico, não é o preferido dos portugueses, tendo mais de metade dos participantes revelado preferir o Continente (Cunha, 2018).

Nos dias de hoje, a ambição do grupo francês passa por atender às necessidades dos consumidores, independentemente do canal utilizado por estes. O grupo procura projetar e orquestrar os seus canais de comunicação e recursos de forma a promover cooperação entre eles, implicando esta uma estratégia de omnicalidade, ou seja, uma integração entre espaços físicos e o canal online (*website*, aplicações móveis, redes sociais) no intuito de servir o cliente com a melhor experiência de compra, disponibilizando uma oferta congruente e integrada e concebendo-lhe a possibilidade de se relacionar com a organização em qualquer local (Gonçalves, 2014).

A Auchan Retail Portugal escolheu envolver-se com a estratégia do grupo de operar sob marca única, decidindo abandonar as marcas Jumbo e Pão de Açúcar, passando estas para a designação da marca Auchan no setor do retalho alimentar. Este processo de *rebranding* de marcas e reformulação de lojas engloba um investimento de 90 milhões de euros que se processará no espaço de dois anos (tendo começado em 2018), sendo que 40 a 50 milhões estão destinados à inovação e mudança e o restante montante está alocado à criação de novos pontos de venda (Costa, 2018). A estratégia passa por abrir novos estabelecimentos em diversos formatos nas localidades onde a marca já se

encontra instalada, de forma a reforçar a sua presença e melhorar o serviço prestado ao cliente. Um dos seus objetivos concretos é a abertura de 25 a 30 lojas de proximidade *My Auchan* por ano entre 2018 e 2020 (Pinto, 2018). Como pilares estratégicos, a insígnia aposta na proximidade e na melhoria da experiência de compra do cliente, como também no comércio eletrónico e serviços de entrega ao domicílio e recolha de compras, *Jumbo Drive* (Grande Consumo, 2018a).

As lojas de “ultra” proximidade *My Auchan*, permitem à marca estar mais próxima de seus clientes e corresponder às suas expectativas, desejos e necessidades. Este formato de loja passa por uma “loja de bairro” de 200 a 500 m², com horários de funcionamento das 08h30 às 20h30 todos os dias da semana. Este formato possui uma oferta diferenciadora, portadora de conveniência com soluções digitais que procuram a simplificação do processo de compra com uma boa relação qualidade/preço. Os estabelecimentos, à semelhança das outras lojas da companhia, estão equipados de pontos de recolha de compras, caixas automáticas (caixas *Quiq*) e caixas tradicionais (N. M. Silva, 2017).

No dia 18 de junho de 2018, foi dada a conhecer ao público a aplicação móvel *Jumbo*, que serve como meio de registo e gestão de listas de compras. Em Portugal, a Auchan foi a primeira insígnia a disponibilizar em todos os seus super e hipermercados uma aplicação desta natureza. Através da sua utilização, os consumidores poderão poupar tempo nas suas compras e partilhar com suas famílias uma lista de compras, podendo cada um dos seus membros adicionar produtos desejados. A grande vantagem desta aplicação é a comodidade nas compras em loja para o consumidor, podendo este registar produtos através da leitura de códigos de barra, controlar o total a pagar e no final apenas é necessário efetuar o pagamento, sem ter que retirar os produtos a adquirir do seu carrinho. A utilização desta aplicação móvel pode reduzir em

30% o tempo consumido num percurso de compras tradicional (Fernandes, 2018).

Na sequência de um teste efetuado em 2017, a Auchan Retail China embarcou no segundo estágio do seu plano de desenvolvimento de um conceito de conveniência urbano totalmente *phygital*. Este termo é utilizado para descrever a combinação de experiências físicas e digitais, com o propósito de oferecer ao cliente uma experiência de compra integrada em todos os canais disponíveis. Por outras palavras, o objetivo é criar um fio de comunicação que permita ao cliente interagir com a empresa em qualquer lugar e momento sem divergência de experiências (Jaffery, 2018). No dia 25 de outubro de 2017, após o teste, a marca entrou em parceria com a Hisense, uma organização líder em retalho digital e hardware inteligente, abrindo a primeira *Auchan Minute* no distrito de Xangai, China (Auchan, 2017). Este modelo de loja de conveniência automática, compreende um espaço de 18m², funcionado 24 horas em todos os dias da semana, onde os consumidores podem encontrar cerca de 500 artigos diferentes, incluindo produtos frescos, alimentares e não alimentares. Para os consumidores poderem usufruir deste formato, devem possuir um *smartphone*, servindo este para entrar na loja através do *scan* de um código QR. Após a entrada na loja, o *smartphone* serve para realizar o registo de produtos a adicionar ao carrinho virtual. No final, os clientes devem validar a sua compra e realizar o pagamento online (Durães, 2018). No caso de o consumidor necessitar de algum auxílio nas suas compras, existe também uma equipa de atendimento ao cliente disponível em ecrãs dispersos por toda a loja a qualquer momento pronta para responder a perguntas ou oferecer assistência adicional (The Connexion, 2018). O conceito é essencialmente direcionado para centros de cidade, sendo uma forma da marca antecipar concorrentes puramente digitais, como a Amazon e suas lojas *Amazon Go*. Estes formatos de loja são muito vantajosos para o retalhista, reduzindo custos de mão de obra e constituindo um passo em frente no que toca à inovação e evolução do setor do retalho. O

grupo já conta com 700 lojas *Auchan Minute* no mercado chinês, querendo agora expandir este conceito de loja, que revelou ser bem-sucedido na China, para o mercado europeu. Como tal, cerca de 3 000 colaboradores do campus de Villeneuve d' Ascq começaram no mês de março do ano corrente a realizar testes ao que será a primeira loja *phygital* em França (Leclercq, 2018).

Em 2016, a filial vietnamita da cadeia de distribuição começou a realizar a rastreabilidade dos seus produtos alimentares através da ferramenta tecnológica *Foodchain*, tendo a filial servido como local de testes durante 18 meses de forma a expandir a tecnologia para outros territórios. Desenvolvida pela TE-FOOD, esta é considerada a maior solução disponível ao público no que toca ao rastreio de produtos frescos, oferecendo aos consumidores informações detalhadas sobre todas as etapas de vida de dado produto, desde o campo até à mesa (*farm-to-table*). Esta solução, proveniente da tecnologia *blockchain*, une todos os agentes da cadeia de valor numa só plataforma, sendo que o agregado das informações dos mesmos está imediatamente disponível ao consumidor através de um código QR, incluído na etiqueta de dado produto. No Vietname, a solução *blockchain* da TE-FOOD implementada pela subsidiária do grupo Auchan, é alegadamente o maior programa de rastreio de produtos alimentares do campo à mesa, servindo hoje mais de 6 000 clientes corporativos e lidando com mais de 40 000 transações comerciais por dia. No final do ano de 2018, a insígnia de distribuição começou um processo de expansão desta solução tecnológica, sendo os países alvos a França, Itália, Espanha, Portugal e Senegal (Partz, 2018).

O grupo de retalho tem também recentemente apostado em produtos socialmente responsáveis e no mercado, ainda pouco condensado, dos produtos biológicos. O projeto tem como nome *Jungle Box*, tendo como foco a reinvenção da oferta de produtos frescos da insígnia, garantindo produtos sustentáveis e saborosos aos seus clientes, orientando-os para uma escolha informada, como também a melhoria contínua do desempenho ambiental da mesma. A *Jungle Box*

é uma infraestrutura instalada perto de uma grande superfície comercial para fins de germinação, cultivo e embalagem de vegetais e ervas aromáticas. Os produtos providenciados por estas infraestruturas são transportados diariamente para a loja, sem quaisquer implicações para o meio ambiente, sendo também estes vendidos em embalagens biodegradáveis. A oferta de produtos deste espaço compreende plantas de saladas, como a alface, rabanete, *wasabi*, entre outras e ervas aromáticas, como cebolinho, várias tipologias de manjerição e coentros. Todos os dias é efetuada a substituição dos produtos, o que permite os manter sempre frescos. A Auchan afirma ser a primeira insígnia a estabelecer um projeto desta natureza em Portugal, tendo sido o conceito criado pela Jungle Greens, uma marca destinada ao desenvolvimento de espécies de plantas sem uso de pesticidas.

Atualmente, a Auchan já detém um forte peso no comércio eletrónico. Sendo um dos focos da sua estratégia de crescimento neste canal o reforço da confiança dos consumidores, providenciando variedade, qualidade e comodidade na sua oferta (Barradas, 2007). Em 2017, a Auchan anunciou uma parceria estratégica com a Alibaba no intuito de unir competências e conhecimentos sobre o canal de compras offline com o online, visando explorar novas oportunidades presentes no setor do retalho chinês. Esta parceria no mercado chinês, como também o pré-acordo com o grupo Casino para o que será uma das maiores centrais de compras do mundo em volume, são exemplos desta forte aposta da marca (Pinto, 2018). O objetivo da marca é tornar-se uma operadora *phygital* até 2025, apostando também no desenvolvimento do comércio eletrónico com serviços de entrega ao domicílio e pontos de recolha de compras em loja. Os pilares da estratégia atual da Auchan são o desenvolvimento de novas tecnologias digitais, de modo a facilitar o acesso ao consumidor à oferta da marca e o fornecimento de um serviço de excelência aos seus consumidores, permitindo simultaneamente reduzir custos de mão de obra (Monteiro, 2017).

Capítulo 6: Conclusão, limitações e recomendações

6.1. Conclusões do estudo

A revolução tecnológica das últimas décadas, que se encontra ainda em contínua evolução, tem vindo a alterar os hábitos de consumo dos portugueses, tornando estes mais informados e exigentes, o que eleva os seus parâmetros de satisfação. O setor da distribuição alimentar, desde a sua origem, tem vindo a enfrentar uma profunda transformação, traduzindo-se esta em novos formatos de venda, mudanças de estratégia das empresas, novos modelos e ferramentas de gestão e oferta de novas soluções digitais ao consumidor. No entanto, todos os avanços que se deram desde a sua conceção têm um objetivo em comum, proporcionar ao consumidor uma melhor experiência de compra. Os retalhistas devem então corresponder às expectativas dos consumidores, sendo importante que estes detenham uma boa capacidade de adaptação perante estes novos

hábitos de consumo e que antecipem também futuras tendências que poderão marcar o futuro do comércio.

A dimensão preço foi a primeira a ser explorada neste trabalho de investigação, tendo sido averiguado através da metodologia adotada que esta é a mais valorizada pelo consumidor português, juntamente com a conveniência, na escolha da insígnia e/ou estabelecimento de distribuição alimentar a frequentar. Existe, no entanto, uma maior apreciação desta dimensão por parte do consumidor com uma idade igual ou superior a 40 anos. Os dados recolhidos também sugerem que a qualidade é um fator importante no estudo desta dimensão, sendo que o consumidor português está disposto a pagar um preço consideravelmente mais elevado por um produto em qual percebe uma maior qualidade. Já no canal de compras online, os portugueses percebem preços mais baixos, sendo este considerado, juntamente com a dimensão diversidade de oferta, o segundo maior fator de atração à sua utilização. A conclusão a retirar é que os portugueses procuram boas relações qualidade/preço no setor da distribuição alimentar. Nesta medida, as estratégias da Auchan estão em conformidade com as necessidades dos portugueses, tendo a Deco Proteste em 2018 e nos três anos anteriores, considerado esta como a insígnia de distribuição alimentar que apresentava preços mais acessíveis ao consumidor, tanto em loja como no canal de compras online. Contudo, apesar dos seus preços de venda reduzidos, a insígnia não é a preferida dos portugueses, percebendo os consumidores melhores relações qualidade/preço nos supermercados Continente da Sonae. Ainda sobre esta dimensão pôde-se averiguar que os portugueses preferem comparar preços de produtos em loja do que através da internet. Contudo, apesar de não o fazerem regularmente, também já utilizam plataformas online (e.g. KuntoKusta) para conferir preços antes de escolherem o local onde irão adquirir determinado produto, sendo que existe uma maior utilização destes por parte dos consumidores mais jovens.

Das quatro dimensões retratadas a confiança é a menos valorizada pelos portugueses na decisão de escolha entre insígnias e/ou estabelecimentos de distribuição alimentar. No entanto, existe uma elevada apreciação desta por parte do consumidor com uma idade igual ou superior a 40 anos, sendo este mais fiel às marcas. Averiguou-se também que a probabilidade de um consumidor voltar a realizar compras em dado estabelecimento é exponenciada pelo grau de satisfação do mesmo com experiências de compra passadas, sendo gerada uma relação de confiança entre o consumidor e o retalhista. A Auchan tem vindo a desenvolver projetos que realçam esta dimensão, apostando na melhoria do serviço prestado aos seus clientes, como o caso da ferramenta tecnológica *Foodchain*, desenvolvida pela TE-FOOD, que procura efetuar a rastreabilidade da sua oferta de produtos alimentares, providenciando informações detalhadas sobre todas as etapas da vida de dado produto aos seus clientes. Apesar desta solução tecnológica ainda se encontrar em processo de expansão, tendo sido efetuados testes prévios na subsidiária do Vietname desde 2016, Portugal é um dos países alvos para o ano de 2019. Sendo que se espera que ainda este ano a ferramenta esteja disponível para determinados produtos em alguns dos pontos de venda da insígnia. Outro exemplo é a aposta da marca em produtos socialmente responsáveis com o projeto *Jungle Box*, que pretende reinventar a oferta de produtos frescos da marca, providenciando uma escolha informada e promovendo estilos de vida saudáveis aos seus clientes através da oferta de produtos saborosos e sustentáveis. Estas apostas da marca suscitam confiança ao consumidor através da disponibilização de um maior número de informações para as suas decisões de compra.

No canal de compras online, a dimensão confiança revelou ser a menos estimada pelos portugueses, principalmente pelas disparidades entre as imagens representativas dos produtos nos *websites* e aplicações móveis e o produto em si. O consumidor português valoriza imenso a observação direta e o atendimento pessoal durante o processo de aquisição de bens de retalho,

existindo alguma desconfiança por parte deste quanto às imagens disponíveis neste canal de compras e ao discurso dos assistentes virtuais, que pode revelar a ser tendencioso (sendo essencialmente as palavras do vendedor ou revendedor). Em suma, esta dimensão é tida como a maior fragilidade do canal de compras online, sendo que a compra em loja proporciona atributos que o canal online não consegue satisfazer de momento. No entanto, a Auchan pretende comprimir esta fragilidade do canal de compras online, sendo um dos pilares da sua estratégia de crescimento neste canal o reforço da confiança do consumidor através de um serviço de excelência para com eles, repleto de conveniência, qualidade e variedade na sua oferta, como também o desenvolvimento de novas tecnologias que facilitem o acesso de seus clientes à oferta da marca. De forma a prosseguir com esta estratégia, a insígnia tem vindo a apostar no desenvolvimento do seu comércio eletrónico, tendo unido esforços com a Alibaba no mercado asiático para adquirir e desenvolver competências neste canal.

A conveniência é considerada a dimensão com maior importância nos atuais hábitos de consumo dos portugueses, tanto na escolha da insígnia de distribuição alimentar como na decisão de optar pelo canal de compras online, existindo uma maior apreciação desta dimensão por parte dos consumidores com idades até aos 40 anos. De facto, os dados recolhidos com o inquérito realizado demonstram que o consumidor português é altamente sensível a cenários tidos como inconvenientes, não se demonstrando muito disposto a esperar para realizar as suas compras. O canal de compras online alivia a probabilidade de ocorrência destes cenários, contudo também possui as suas inconveniências, sendo que não existe gratificação imediata das necessidades do consumidor, tendo este que aguardar até receber os seus produtos e a verdade é que este está cada vez menos disposto a esperar. Nesta temática, as estratégias e investimentos da Auchan vão ao encontro das necessidades do consumidor, tendo a insígnia uma vasta aposta em soluções digitais de loja e

procurando desenvolver cada vez mais o seu canal de compras online. As lojas de proximidade *My Auchan*, são um dos exemplos destas soluções portadoras de conveniência no canal de compras tradicional, estando estas instaladas em locais urbanos, abertas todos os dias da semana das 08h30 às 20h30 e equipadas de soluções digitais que procuram simplificar o processo de compra do consumidor. A aplicação móvel do Jumbo é também um bom exemplo desta forte aposta da marca, servindo como um meio autónomo de registo de compras, permitindo ao consumidor poupar até 30% do tempo que consumiria num percurso de compras tradicional. Por último, apesar de ainda não estar disponível no mercado português, a insígnia de distribuição alimentar desenvolveu um modelo de loja de conveniência automática no mercado asiático que pretende agora expandir para a Europa. O conceito denomina-se de *Auchan Minute*, necessitando o consumidor apenas de um *smartphone* para poder usufruir deste novo formato de loja, sendo este necessário para entrar na loja, registar os produtos a comprar e realizar o pagamento via online. O objetivo da Auchan é tornar-se uma operadora *phygital* até 2025, apostando tanto no comércio eletrónico como no comércio em loja, procurando projetar e comandar todos os seus recursos e canais de comunicação de forma a promover cooperação entre eles. Esta estratégia é denominada de omnicalidade, que compreende uma interligação de todos os canais de compra da insígnia com a finalidade de servir os seus clientes da melhor forma possível, dando-lhe a possibilidade de se relacionar com a marca em qualquer local e momento.

A diversidade de oferta assume um peso relevante na escolha do estabelecimento de distribuição alimentar a frequentar pelo consumidor português, principalmente para os consumidores mais jovens. No canal de compras online esta dimensão é considerada como o segundo fator mais atrativo à sua utilização, existindo um maior leque de produtos disponíveis para venda neste canal. Contudo, ainda que esta seja valorizada e atraia o consumidor a utilizar o canal de compras online, na prática este não se encontra

muito disposto a recorrer ao comércio eletrónico em situações onde os artigos que procura não estão disponíveis em loja, optando antes por efetuar reservas ou procurar em outros estabelecimentos. Conclui-se então que apesar de o consumidor percecionar um maior leque de produtos disponíveis no comércio eletrónico, esta dimensão não é um forte fator de atração ao seu uso no âmbito de bens de distribuição alimentar. A Auchan objetiva com a sua estratégia de omnicalidade providenciar aos seus clientes uma oferta congruente e integrada em todos os canais de compras, seja através do *website*, aplicação móvel ou espaços físicos da insígnia, o que se traduz num esforço de aliviar as desvantagens do comércio em loja perante o canal online dentro da temática desta dimensão.

Através da análise da perspetiva do consumidor quanto ao canal de compras online, conclui-se que os portugueses não utilizam muito as plataformas virtuais oferecidas pelas insígnias de distribuição alimentar presentes no país, sendo que existe um maior grau de adesão a estas por parte dos consumidores mais jovens. Na utilização destas plataformas, *websites* e aplicações móveis, o fator mais valorizado pelo consumidor português é a acessibilidade, compreendendo este fator a facilidade e velocidade de navegação, como também a disponibilização de várias formas de pagamento (e.g. Paypal). Pode-se também verificar através dos dados recolhidos com os questionários, que os portugueses não revelam muito interesse em utilizar tecnologias disponíveis em loja, tendo mais de metade dos inquiridos revelado nunca sequer ter utilizado a aplicação móvel Jumbo dentro de loja. Com os resultados dos dois pontos anteriores, podemos diferir que grande parte dos portugueses ainda se encontra em fase de adaptação quanto a estas novas plataformas, sendo importante torná-las o mais simples possível, de forma a diminuir o número de ações necessárias e a sua complexidade, desde o momento em que a necessidade é detetada até à efetiva compra, oferecendo a estes uma simplificação do seu quotidiano.

Em suma, pode-se depreender, através da informação reunida sobre a organização e os dados recolhidos com a metodologia adota, que existe uma forte correspondência entre as estratégias e investimentos da Auchan e as novas necessidades e exigências do consumidor português em todas as dimensões retratadas. Também é possível concluir que a insígnia de distribuição alimentar está já a pensar no futuro, apostando fortemente no comércio eletrónico e em soluções digitais que visam facilitar o processo de compra do consumidor. Apesar de o consumidor português não estar ainda muito familiarizado, ou não revelar muito interesse, em utilizar estas tecnologias implementadas nos pontos de venda da marca, a Auchan Retail Portugal objetiva exportar algumas das ideias mais inovadoras da organização para o mercado português. Embora seja importante pensar no futuro e estar à frente da concorrência no que toca à implementação de novas soluções digitais em loja e no comércio eletrónico, é também importante satisfazer as necessidades atuais do consumidor, que se focam essencialmente na melhoria da sua experiência de compra, através de conveniência, boas relações qualidade/preço e relações de confiança com os retalhistas. A Auchan satisfaz devidamente os atuais hábitos de consumo dos portugueses, apostando na proximidade e na melhoria da experiência de compra, através da implementação de soluções portadoras de conveniência, da prática de preços acessíveis e de uma oferta diferenciadora em todos os seus pontos de venda, procurando também cultivar relações confinantes com seus clientes.

6.2 Limitações do estudo

Depois de apresentadas as conclusões retiradas com este estudo de caso, são de referir as principais limitações da investigação.

Em primeiro lugar, a amostra recolhida com o método de recolha de dados utilizado cinge-se ao distrito do Porto, tendo sido o inquérito realizado no Jumbo de Matosinhos. Esta limitação não permite então recolher o perfil do consumidor dos dias de hoje em todo o país.

Em segundo lugar, não tendo sido prosseguida a realização da entrevista, este estudo não incorpora um parecer interno da organização sobre as suas estratégias e a congruência destas com os atuais hábitos de consumo dos portugueses.

Por último, esta investigação apenas retrata quatro dimensões que afetam a escolha do consumidor português quanto à insígnia de distribuição alimentar e canal de compras a adotar. Apesar de existir uma leve abordagem quanto a outros possíveis fatores de escolha, sendo brevemente retratadas na revisão de literatura fatores como questões ambientais, o presente estudo de caso limita-se a estudar a valorização do consumidor português quanto à dimensão preço, confiança, conveniência e diversidade de oferta no canal de compras tradicional e no online.

6.3 Recomendações para futuras investigações

De forma a prosseguir com a investigação deste tema, aconselha-se o tratamento das limitações apresentadas. Sendo também este trabalho de investigação inspirado no estudo de caso, estando restrito à organização Auchan, sugere-se também uma abordagem mais abrangente, talvez explorando as estratégias de todas as principais insígnias de distribuição alimentar com operações em Portugal na satisfação dos atuais hábitos de consumo dos portugueses.

Referências Bibliográficas

- Abraham, J., Lone, S., & Couenberg, J. (2017). *Portugal B2C Country Report*. Netherlands. Retrieved from <https://www.ecommercefoundation.org/free-reports>
- Ahlert, D., Blut, M., & Evanschitzky, H. (2006). Current Status and Future Evolution of Retail Formats. In *Retailing in the 21st Century* (pp. 289–308). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/3-540-28433-8_19
- Ajami, S., & Rajabzadeh, A. (2013). Radio Frequency Identification (RFID) technology and patient safety. *Journal of Research in Medical Sciences : The Official Journal of Isfahan University of Medical Sciences*, 18(9), 809–813. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24381626>
- Aldi. (2018). Grupo ALDI Nord - História e outras informações. Retrieved December 27, 2018, from <https://www.aldi.pt/empresa.html>
- Aldrich, M. (2011). *Online Shopping in the 1980s*. *Annals of the History of Computing* (Vol. 33).
- Andrade, M. C. F. de, & Silva, N. T. G. da S. (2017). O Comércio Eletrônico (E-Commerce): Um Estudo Com Consumidores. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 98–111. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1p98>
- Andrews, R. L., & Currim, I. S. (2004). Behavioural differences between consumers attracted to shopping online versus traditional supermarkets: implications for enterprise design and marketing strategy. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 1(1), 38–61. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2004.003689>
- Associação da Economia Digital. (2018, January 31). Consolidação das tendências do eCommerce 4.0 será dominante em 2018. *ACEPI*. Retrieved from <https://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92091>
- Auchan. (2017). *Auchan Retail China launches an unprecedented food convenience*

store concept with Hisense : Auchan Minute.

Auchan. (2019). A História e a Visão. Retrieved December 27, 2018, from

<https://www.auchan.pt/CMS/Grupo/Pages/AHistoriaeaVisao.aspx>

Baker, J. Understanding the Multi-Channel Shopper (2012).

Barómetro EY. (2018). Revolução digital apresenta novos desafios ao retalho.

Jornal Económico. Retrieved from

<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/revolucao-digital-apresenta-novos-desafios-ao-retalho-267475>

Barradas, R. (2007). @Jumbo recebe selo de acreditação - Hiperuper -

Hiperuper. Retrieved April 22, 2019, from

<http://www.hipersuper.pt/2007/12/17/jumbo-recebe-selo-de-acreditacao/>

Bell, D. R., Choi, J., & Lodish, L. (2012). *What Matters Most in Internet Retailing*.

SLOAN MANAGEMENT REVIEW (Vol. 9). Retrieved from

http://repository.upenn.edu/marketing_papershttp://repository.upenn.edu/marketing_papers/183

Berman, B., Evans, J., & Banerjee, M. (2007). *Retail management: A strategic*

approach (Chap1-3). Pearson Education, Inc. Prentice Hall. Retrieved from

<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Retail+Management:+A+Strategic+Approach#0%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Retail+management:+a+strategic+approach#0>

Berry, L. L., Seiders, K., & Grewal, D. (2002). Understanding Service

Convenience. *Journal of Marketing*, 66(3), 1–17.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.1.18505>

Bexiga, S. (2018). ESPECIAL Inovação na Distribuição. *Jornal Económico*, (1926).

Bolton, L., Warlop, L., & Alba, J. (2003). Consumer perceptions of price

(un)fairness. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 474. Retrieved from

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=710083621&Fmt=7&clientId=12010&RQT=309&VName=PQD>

- Burke, R. R. (1997). Do You See What I See? The Future of Virtual Shopping. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 352–360.
<https://doi.org/10.1177/0092070397254007>
- Burt, S. (1989). Trends and Management Issues in European Retailing. *International Journal of Retailing*, 4(4), 3–97.
- Cebollada, J., & Arce-Urriza, M. (2011). A Comparison of Consumer Behavior in Online and Offline Channels: Price Sensitivity, Brand Loyalty, and Product Characteristics Effect. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(2), 102–111. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.009>
- Chu, J., Arce-Urriza, M., Cebollada-Calvo, J. J., & Chintagunta, P. K. (2010). An Empirical Analysis of Shopping Behavior Across Online and Offline Channels for Grocery Products: The Moderating Effects of Household and Product Characteristics. *Journal of Interactive Marketing*, 24(4), 251–268.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.07.004>
- Clayton, G. (2000). Web shoppers seek goods and security. *Advertising Age*, 72(52), 28.
- Costa, A. R. (2018). Jumbo vai dar lugar à Auchan, com investimento de 90 M€. *Distribuição Hoje*. Retrieved from <https://www.distribuicao hoje.com/retalho/jumbo-vai-dar-lugar-a-auchan-com-investimento-de-90-me/>
- Cotta, A. (1978). *Dicionário da Economia* (4rd ed.). Dom Queixote.
- Cunha, P. (2018, June 26). Jumbo é o supermercado mais barato em Portugal. *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/2018/06/26/economia/noticia/jumbo-e-o-supermercado-mas-barato-1835894>
- Dayan, A. (2001). *Que sais-je? Le Marketing*, (10ª). France: Presses Universitaires de France.
- Dicionário infopédia da Língua Portuguesa. (2019a). smartphone. Retrieved April 11, 2019, from <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua->

portuguesa/smartphone

- Dicionário infopédia da Língua Portuguesa. (2019b). wi-fi. Retrieved April 10, 2019, from <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/wi-fi>
- Durães, P. (2018). A evolução do retalho na intersecção entre físico e digital. *Clipping Media Monitor*, 1–5.
- E.Leclerc. (2018). Quem somos. Retrieved December 27, 2018, from <https://www.e-leclerc.pt/quem-somos>
- Ecommerce Europe. (2016). *Europe B2C E-commerce Report 2016 (Light Version)*. Retrieved from <https://www.ecommercewiki.org/reports/92/portugal-b2c-ecommerce-country-report-2017-free>
- Fernandes, J. (2018). Auchan lança App Jumbo. Retrieved from <https://wintech.pt/w-business/25337-auchan-lanca-app-jumbo>
- Ferreira, M., Reis, N., & Santos, J. Caso de Estudo: globADVANTAGE - Center of research in International Business & Strategy (2011).
- Frankenfield, J. (2017). Big Data. Retrieved March 19, 2019, from <https://www.investopedia.com/terms/b/big-data.asp>
- Gasiorek, A. (2014). Infographic: What are Beacons and What Do They Do? *Kontakt.Io*. Retrieved from <https://kontakt.io/blog/infographic-beacons/>
- Gefen, D. (2000). E-commerce: the role of familiarity and trust. *Omega*, 28(6), 725–737. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(00\)00021-9](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(00)00021-9)
- Gianesi, I., & Corrêa, H. (1994). *Administração Estratégica de Serviços: Operação para a Satisfação do Cliente*. São Paulo: Atlas. (Atlas, Ed.). São Paulo.
- Gligorijevic, B. (2011). *Online Retailing versus Traditional Stores in the Purchasing Decision Making Process*. Retrieved from <http://anzmac2011.com.au/>
- Gonçalves, R. (2014, October 9). Omnicalidade – A morte do “NIM”!, por João Catalão (Popai). *Hipersuper*. Retrieved from <http://www.hipersuper.pt/2014/10/09/omnicalidade-a-morte-do-nim-por-joao-catalao-popai/>
- Gourville, J. T., & Moon, Y. (2004). Managing price expectations through

- product overlap. *Journal of Retailing*, 80(1), 23–35.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.01.002>
- Grande Consumo. (2018a). Jumbo sai de cena em Portugal. *Grande Consumo*. Retrieved from <https://grandeconsumo.com/jumbo-sai-de-cena-em-portugal/#.XIkzsSj7TIV>
- Grande Consumo. (2018b). Quota de mercado dos super e hipermercados continua a cair a nível mundial. Retrieved December 11, 2018, from <http://www.grandeconsumo.com/noticia/23627/quota-de-mercado-dos-super-e-hipermercados-continua-a-cair-a-nivel-mundial>
- Hawkins, D. I., & Mothersbaugh, D. L. (2010). *Consumer behavior : building marketing strategy*. McGraw-Hill Irwin. Retrieved from https://books.google.pt/books/about/Consumer_Behavior.html?id=_uFJPgAACAAJ&redir_esc=y
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios. In *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (pp. 3928–3937). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.488>
- Hipersuper. (2012). A história dos últimos 20 anos do retalho, segundo Luís Reis. Retrieved December 11, 2018, from <http://www.hipersuper.pt/2012/03/16/a-historia-dos-ultimos-20-anos-do-retalho-segundo-luis-reis/>
- Hom, E. J. (2013, September 11). What is B2C? *Business News Daily*. Retrieved from <https://www.businessnewsdaily.com/5085-what-is-b2c.html>
- INE. (2007). *Classificação portuguesa das atividades económicas rev.* Lisboa.
- Intermarché. (2018). Intermarché. Retrieved December 27, 2018, from <https://www.intermarche.pt/>
- Jaffery, R. (2018). Differentiated Customer Experiences at the Cusp of Transformational Marketing. *Medium*. Retrieved from <https://medium.com/sap-innovation-spotlight/differentiated-customer-experiences-at-the-cusp-of-transformational-marketing-ae4444d4689>

- Jerónimo Martins. (2018). Sobre Nós. Retrieved December 27, 2018, from <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/>
- Jiang, Q., Tan, C.-H., Chi, J., Phang, C. W., & Wei, K.-K. (2013). Offline and Online Channels for Customer Relationship Management: An Investigation in the Inter-organizational Context. Association for Information Systems. AIS Electronic Library (AISeL). Retrieved from <https://research.cbs.dk/en/publications/offline-and-online-channels-for-customer-relationship-management->
- José Antonio Rosseau. (2012). A génese do livre serviço em Portugal, por José Antonio Rosseau (1ª parte). Retrieved December 11, 2018, from <http://www.hipersuper.pt/2012/06/19/a-genese-do-livre-servico-em-portugal-por-jose-antonio-rosseau-1a-parte/>
- Kenton, W. (2017). Franchise. Retrieved March 19, 2019, from <https://www.investopedia.com/terms/f/franchise.asp>
- Kenton, W. (2018a). Kiosk. Retrieved March 19, 2019, from <https://www.investopedia.com/terms/k/kiosk.asp>
- Kenton, W. (2018b). Pop-Up Retail. Retrieved March 19, 2019, from <https://www.investopedia.com/terms/p/pop-up-retail.asp>
- Kirchler, E., Fischer, F., & Hölzl, E. (2010). Price and its Relation to Objective and Subjective Product Quality: Evidence from the Austrian Market. *Journal of Consumer Policy*, 33(3), 275–286. <https://doi.org/10.1007/s10603-010-9138-1>
- Kitzinger, J. (2005). *Focus group research: using group dynamics to explore perceptions, experiences and understandings*. In Holloway I.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. Prentice Hall (4th ed., Vol. 3). <https://doi.org/10.2307/1245722>
- Leclercq, N. (2018, December 22). Auchan va tester le premier magasin sans caissiers ni vendeurs de France à Villeneuve-d'Ascq. 3 Hauts-de-France. Retrieved from <https://france3-regions.francetvinfo.fr/hauts-de->

france/nord-0/villeneuve-ascq/auchan-va-tester-premier-magasin-caissiers-vendeurs-france-villeneuve-ascq-1596919.html

- Levy, M., Grewal, D., & Iyer, G. R. (2004). Internet retailing: enablers, limiters and market consequences. *Journal of Business Research*, 57(7), 703–713. Retrieved from http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V7S-462BNSF-1-5&_cdi=5850&_user=1575370&_pii=S014829630200348X&_orig=search&_coverDate=07%2F31%2F2004&_sk=999429992&view=c&wchp=dGLbVzW-zSkzV&md5=2bcbe694f269c28ab84c9afb0f7a6ce3&ie=/sdarticle.pdf
- Lidl. (2018). Sobre o Lidl. Retrieved December 27, 2018, from <https://www.lidl.pt/pt/sobre-nos.htm>
- Ling, (Alice) Jiang, Zhilin, Y., & Minjoon, J. (2013). Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. *Journal of Service Management*, 24(2), 191–214. <https://doi.org/10.1108/09564231311323962>
- Mao, V. (2010). He Had Self-Service In Store Innovate: Clarence Saunders' Piggly Wiggly Supermarkets Empowered Shoppers. *Investor's Business Daily*.
- McKnight, D., & Chervany, N. L. (1996). *The meanings of trust*. Minneapolis Minn.: Carlson School of Management Univ. of Minnesota. Retrieved from <https://www.worldcat.org/title/meanings-of-trust/oclc/915684320>
- McQuitty, S., & Peterson, R. T. (2000). Selling home entertainment on the Internet: an overview of a dynamic marketplace. *Journal of Consumer Marketing*, 17(3), 233–248. <https://doi.org/10.1108/07363760010329229>
- Michael Page. (2015). O Futuro do Retalho. Retrieved from <https://www.michaelpage.pt/advice/lideranca-e-gestao-de-equipas/desenvolvimento-profissional-e-retencao/o-futuro-do-retalho>
- Minipreço. (2018). Minipreço - Grupo Dia - Quem Somos. Retrieved December 27, 2018, from <https://www.minipreco.pt/quem-somos/>

- Ministério do Comércio e Turismo. (1985). Decreto-Lei n.º 339/85. Retrieved December 11, 2018, from <https://lexlink.eu/conteudo/portugal/ia-serie/1823858/decreto-lei-no-33985/21893/por-tipo-de-documentolegal>
- Decreto-Lei n.º 339/85 21/08/85
- Monteiro, A. C. (2017). Como o Diretor-Geral da Auchan Retail está a pensar o futuro. *Hipersuper, Outubro*. Retrieved from <http://www.hipersuper.pt/2017/10/19/diretor-geral-da-auchan-retail-esta-pensar-futuro/>
- Nanji, A. (2018). *What Do Consumers Want Most From Retail Mobile Apps?* *MarketingProfs*. Retrieved from <https://www.marketingprofs.com/charts/2018/33386/what-consumers-value-most-in-retail-apps>
- Nelson, L. D. (2009). Consumer Perceptions of Value and Price. *Advances in Consumer Research*, 36(2), 119–122.
- Nuno Miguel Silva. (2018). Quota de mercado da Sonae MC aproxima-se dos 22%. *Jornal Económico*. Retrieved from <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/quota-de-mercado-da-sonae-mc-aproxima-se-dos-22-350698>
- O'Neill, M. (2018). What Is a QR Code and How Does It Work? Retrieved March 20, 2019, from <https://smallbiztrends.com/2015/05/what-is-a-qr-code.html>
- Os Mosqueteiros. (2018). Quem Somos. Retrieved December 27, 2018, from <http://www.mosqueteiros.com/os-mosqueteiros/quem-somos/>
- Partz, H. (2018). Global Retail Giant Auchan Expands Blockchain Tracking Solution to Five More Countries. Retrieved from <https://cointelegraph.com/news/global-retail-giant-auchan-expands-blockchain-tracking-solution-to-five-more-countries>
- Pavlou, P. A. (2003). Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model. *International Journal*

- of Electronic Commerce*. Taylor & Francis, Ltd.
<https://doi.org/10.2307/27751067>
- Pereira, S. S. (2018, December). Retalho alimentar aposta em lojas urbanas e pequenas. *Dinheiro Vivo*. Retrieved from
<https://www.dinheirovivo.pt/empresas/retalho-alimentar-aposta-em-lojas-urbanas-e-pequenas/>
- Pinto, M. . J. V. (2018). Auchan diz adeus à marca Jumbo. *Marketeer*. Retrieved from <https://marketeer.pt/auchan-diz-adeus-a-marca-jumbo/>
- Pozzi, A. (2012). Shopping cost and brand exploration in online grocery. *American Economic Journal: Microeconomics*, 4(3), 96–120.
<https://doi.org/10.1257/mic.4.3.96>
- Rangaswamy, A., & Van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5–11. <https://doi.org/10.1002/dir.20037>
- Roland Berger. (2009). *A evolução da concentração da indústria e da distribuição em Portugal*. Retrieved from
http://aped.pt/application/files/2314/5406/5320/184_1_G.pdf
- SAGE. (2016). As 4 maiores tendências no setor do comércio a retalho, 1–8.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future*. *Academy of Management Review* (Vol. 32). Retrieved from
<https://pdfs.semanticscholar.org/7aed/d30a40b70ccbadc7c290973d02e8e19b739c.pdf>
- Shankar, V., Rangaswamy, A., & Pusateri, M. (1999). The online medium and customer price sensitivity. *University Park: E-Business Research Center*.
- Silva, N. M. (2017). Auchan investe seis milhões em lojas de proximidade em Portugal. *Jornal Económico*. Retrieved from
<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/auchan-investe-seis-milhoes-em-lojas-de-proximidade-em-portugal-139021>

- Silva, R., & Bertrand, H. (2009). O Comportamento Socialmente Responsável das Empresas Influencia a Decisão de Compra do Consumidor? *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração (UFF)*.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s00115-009-2812-3>
- Soares, C. H. H., Batista, L. P., & Scanduzzi, F. (2015). *Comércio Eletrônico: Fatos que estimulam e desestimulam os consumidores*. Retrieved from
<http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista5/3-ADM.pdf>
- Sonae. (2018). O Grupo e os Negócios. Retrieved December 27, 2018, from
<https://www.sonae.pt/pt/sonae/o-grupo-e-os-negocios/>
- Szymanski, D. M., & Hise, R. T. (2000). E-satisfaction: an initial examination. *Journal of Retailing*, 76(3), 309–322. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00035-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00035-X)
- Tesch, R. (2013). *Qualitative research : analysis types and software tools*. Routledge.
- The Connexion. (2018). Auchan to open first smart supermarket in France. *The Connexion*. Retrieved from <https://www.connexionfrance.com/French-news/Auchan-to-open-first-smart-supermarket-in-France-with-no-human-workers-or-payment-tills>
- Tsung-Chi, L., & Chung-Yu, W. (2008). Factors affecting attitudes toward private labels and promoted brands. *Journal of Marketing Management*, 24((3-4)), 283–298.
- Williams, R. H., Painter, J. J., & Nicholas, H. R. (1978). A Policy-Oriented Typology of Grocery Shoppers. *Journal of Retailing*, Vol.54(1), 27. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/4682590/policy-oriented-typology-grocery-shoppers>
- Wolfenbarger, M., & Gilly, M. C. (2001). *Shopping Online for Freedom, Control, and Fun*. *California CMR* (Vol. 43). Retrieved from
https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166074?casa_token=vh5t0m1nZ3sAAAAA:PAeKkPT2b_QY1_jn6sdHgmd2Wh_53dws1UuvsnfYcOgy9io7ngE0HrFVoELJNw0EQPxBQ12sba6dw

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3rd ed.). Bookman.

Retrieved from <http://ria.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/943>

Apêndices

Apêndice 1 – Inquérito por questionário ao consumidor

Sexo:

Idade:

Localização:

Agradeço desde já a sua colaboração e tempo despendido na participação deste questionário. Este questionário é um dos métodos de recolha de informação do meu trabalho final de mestrado, onde procuro analisar as estratégias de resposta da Auchan (Jumbo) aos novos hábitos de consumo dos portugueses mediante a era do digital.

Questão 1: Na escolha da insígnia onde efetua as suas compras, o que mais pesa na sua decisão?

- Preços;
- Conveniência (e. g. facilidades de acesso / proximidade);
- Confiança que têm na marca e seus produtos;
- Diversidade da oferta de produtos;

Questão 2: Dos seguintes fatores, qual o(a) motiva mais a comprar online?

- Preços;
- Conveniência/Comodidade;
- Confiança no produto;
- Diversidade da oferta de produtos;

Questão 3: Já utilizou o serviço de entrega ao domicílio de uma insígnia de retalho em Portugal?

- Nunca;
- Uma vez;
- Várias vezes;
- Regularmente;

Questão 4: Já utilizou um serviço *drive*, como o levantamento de compras no parque de estacionamento de um hipermercado (e.g. *Jumbo Drive*)?

- Nunca;
- Uma vez;
- Várias vezes;
- Regularmente;

Questão 5: Já utilizou em loja um serviço de registo de compras através do *smartphone* (e.g. Aplicação móvel do Jumbo)?

- Nunca;
- Uma vez;
- Várias vezes;
- Regularmente;

Questão 6: No caso de dois produtos idênticos de necessidade básica (e.g. arroz), percebendo uma maior qualidade no produto A que no produto B, estaria disposto(a) a pagar um preço razoavelmente mais elevado por este?

- Sim;
- Não;

Questão 7: Considera mais fácil comparar preços de produtos em loja ou através da internet?

- Em loja;
- Através da internet;

Questão 8: Costuma comparar preços através da internet antes de escolher o local onde irá adquirir o produto que deseja?

- Sempre;
- Quase sempre;
- Ocasionalmente;
- Raramente;
- Nunca;

Questão 9: Ao realizar uma compra online considera-se mais disposto(a) a experimentar marcas que não conhece tão bem do que quando compra em loja?

- Sim;
- Não;

Questão 10: Dada a notícia de abertura de uma nova loja de uma marca conhecida ao lado de sua casa, não detendo tanta confiança nesta como o estabelecimento onde correntemente realiza as suas compras que fica mais distante, continuaria a se deslocar ao mesmo local?

- Sempre;
- Quase sempre;
- Ocasionalmente;
- Raramente;
- Nunca;

Questão 11: Sente que o atendimento pessoal e a observação direta durante o processo de compra lhe proporcionam um maior sentido de segurança nos bens que adquire?

- Sim;
- Não;

Questão 12: Na decisão de utilizar ou não o canal online, qual dos seguintes fatores o(a) preocupa mais?

- Necessidade de fornecer os seus dados de cartão de crédito;
- Disparidades entre imagem representativa do produto online e o produto em si;
- Insuficiência de apoio para tomar a sua decisão;

Questão 13: Alguma vez já desistiu de realizar uma compra por se deparar com um elevado número de pessoas em loja?

- Sim;
- Não;

Questão 14: Alguma vez já desistiu de realizar uma compra por se deparar com condições meteorológicas desfavoráveis?

- Sim;
- Não;

Questão 15: Alguma vez já desistiu de realizar uma compra por se deparar com dificuldades acrescidas de estacionamento ou transporte?

- Sim;
- Não;

Questão 16: Na compra online, o que considera ser mais inconveniente?

- Tempo de espera até à aquisição do produto;
- Problemas de funcionamento do *website*/aplicação móvel;
- Necessidade de ceder dados bancários;
- Dificuldades em obter informação sobre produtos;

Questão 17: Quando se desloca a um hipermercado e o produto que procura não está disponível, opta por:

- Perguntar quando o produto estará disponível e potencialmente pedir reserva;
- Procurar noutro estabelecimento concorrente;
- Encomendar online;

Questão 18: Se respondeu à questão anterior com a opção b), não sendo possível adquirir o mesmo produto num estabelecimento concorrente, optaria por:

- Esperar até que a loja tenha disponível, efetuando uma reserva;
- Encomendar online;

Questão 19: Na escolha do estabelecimento onde realiza as suas compras **casuais**, a diversidade de produtos disponíveis em loja é um fator decisivo?

- Sim;
- Não;

Questão 20: Já utilizou alguma vez a aplicação móvel ou o *website* de uma insígnia de distribuição alimentar?

- Sim;
- Não;

Questão 21: Se respondeu à questão anterior com a), qual dos seguintes fatores mais valoriza ao utilizar o *website* ou aplicação móvel de uma insígnia de distribuição alimentar?

- Acessibilidade da plataforma digital (e.g. facilidade e velocidade de navegação no *website* e/ou aplicação móvel da insígnia, várias opções de pagamento, entre outras facilidades de utilização);
- Facilidade de comparar preços de marcas concorrentes.
- Baixo consumo de dados;
- Conteúdo personalizado (e.g. promoções direcionadas aos seus hábitos de consumo);

Apêndice 2 - Guião da entrevista à ARP S.A.

1. Os avanços tecnológicos das últimas décadas, levaram a um crescente reconhecimento relativamente à possibilidade de compra online (Jiang et al., 2013). Assistimos assim a uma mudança no processo de compra e procura por produtos do consumidor. Concorda que hoje os consumidores estão mais recetivos a novos modelos de negócio e marcas disruptivas?
2. Existem diversos fatores atrativos para o consumidor no canal de compras online, contudo o contrário também acontece. Neste canal, quais das seguintes dimensões: Preço, Conveniência, Confiança ou Diversidade de oferta, considera que mais estão reforçadas e que mais justificam a utilização deste pelo consumidor?
3. No seguimento da pergunta anterior, qual considera ser das dimensões enumeradas a menos explorada pelo online? Isto é, que o canal online não consegue satisfazer tão bem como o comércio tradicional.
4. Para além da revolução digital ter proporcionado novos hábitos de consumo, também trouxe novas possibilidades aos retalhistas, como por exemplo o uso de sistemas CRM, outras ferramentas de gestão de bases de dados e automatização de processos. Para si, quais são alguns dos fatores chave de sucesso para sobreviver no mercado retalhista face a estas mudanças comportamentais do consumidor?
5. Na sua opinião, o enorme impacto que a internet, as redes sociais e o *smartphone* têm no dia-a-dia das pessoas, é proporcional ao impacto que têm no seu processo de escolha e compra?

6. Atualmente a inovação na distribuição assenta essencialmente na melhoria da experiência de compra do consumidor. Com o crescente desenvolvimento tecnológico que presenciamos hoje, é possível descomprimir a fronteira entre produtores e distribuidores. Considera as vantagens provenientes de uma melhor relação entre estas duas partes, um fator central na melhoria da experiência de compra do consumidor?
7. As tecnologias em ponto de venda permitem uma maior personalização da oferta, a implementação de sistemas avançados de fidelização e um controlo em tempo real de stocks (SAGE, 2016). Concorda que a implementação destas tecnologias é tão importante quanto a aposta no comércio eletrónico e que se estas se devem complementar?
8. A experiência em retalho físico alavanca benefícios na aposta do digital e comércio eletrónico. Considera esta experiência uma vantagem competitiva frente a *players* que operam somente no canal online?
9. Um grande desafio de natureza tecnológica para o retalho é a interligação do negócio offline com o online (Durães, 2018). Na sua opinião, quais são as maiores dificuldades em termos operacionais nesta interligação?
10. É mais fácil identificar e fidelizar consumidores em loja do que no canal online (Bell et al., 2012). Concorda com esta afirmação?

11. Hoje, a maior parte dos retalhistas apostam na compra online e serviços de entrega ao domicílio. Contudo, o consumidor torna-se cada vez mais exigente e o tempo esperado para entrega de suas compras é progressivamente mais reduzido (Durães, 2018). Assim sendo, como objetiva a Auchan satisfazer estas expectativas do consumidor na atualidade?
12. A organização nos últimos anos tem apostado no conceito de loja de proximidade, com a abertura das *My Auchan* e desenvolvimento de tecnologias em loja. Considera que nos dias de hoje este formato de loja é o mais procurado pelo consumidor português?
13. O conceito de loja, *Auchan Minute*, satisfaz grande parte das necessidades atuais do consumidor. Considera que o mercado português estaria preparado para tal conceito? Existe alguma projeção quanto à expansão do formato fora do mercado asiático?
14. A Auchan encontra-se de momento num processo de *rebranding*, procurando uma maior interligação de seus pontos de venda e apostando numa melhor relação com o cliente. Quais os pilares da estratégia atual da ARP, S.A?
15. Para uma organização sobreviver no mercado é essencial que se consiga adaptar ao que está a acontecer no mercado, contudo o sucesso no negócio provém da antecipação, isto é, saber ler para onde nos levam as tendências (Barómetro EY, 2018). Na sua opinião, com todas estas mudanças no processo de compra do consumidor, irão os super e hipermercados eventualmente se extinguir?

