



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Modelos logísticos de alargamento geográfico
de entregas no formato *Click & Pick*

O caso do *E-commerce* da Sonae MC

Cláudia Alexandra Guindeira Ferreirinha

Faculdade de Economia e Gestão
2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Modelos logísticos de alargamento geográfico
de entregas no formato *Click & Pick*

O caso do *E-commerce* da Sonae MC

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

por

Cláudia Alexandra Guindeira Ferreirinha

sob orientação de
Prof. Doutor Rui Sousa

Faculdade de Economia e Gestão
Fevereiro 2014

Agradecimentos

Estou e estarei eternamente grata por todo o apoio que recebi ao longo deste percurso – quer durante a realização deste trabalho final de mestrado, quer durante a componente curricular do mesmo – por parte de todos os professores, colegas e família. Gostaria de agradecer particularmente:

À direção do Mestrado em Gestão pela oportunidade que me foi concedida;

Ao Professor Doutor Rui Sousa por todo o apoio e disponibilidade demonstrados na orientação deste trabalho;

À Sonae, particularmente ao *E-commerce* Sonae MC, pela possibilidade de realizar o estágio numa organização símbolo de inovação e excelência, e pela oportunidade de colaborar com uma equipa fantástica;

Ao Dr. Pedro Santos por todo o apoio e ensinamentos ao longo do estágio;

A todos os colegas com quem tive o prazer de trabalhar... especialmente à Inês, ao Gonçalo, ao Vasco, ao Bernardo e ao Luís por fazerem da nossa sala, a sala mais divertida do *E-commerce*;

Aos meus colegas e, agora, amigos, que sempre foram a melhor companhia para noites e fins-de-semana de estudo e partilha;

À Camila, à Inês e à Gisela, por me compreenderem como ninguém;

Aos meus pais e à minha irmã por serem o meu porto seguro e por me terem apoiado incondicionalmente!

Resumo

O *e-commerce* oferece aos clientes a conveniência de uma loja disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana. Por este motivo, as expectativas e exigências por parte dos clientes aumentam e estes procuram experiências de compra inovadoras e diferenciadas. Por outro lado, os retalhistas pretendem oferecer serviços distintos que lhes permitam reduzir custos e alcançar mais clientes, tornando o cliente responsável pelo famoso *last mile*.

Serviços do tipo *click & collect*, que permitem o levantamento de encomendas efetuadas numa loja *online* por meio de um *pick-up point*, são efetivamente uma das soluções cada vez mais procuradas. No entanto, para que estes serviços sejam uma mais-valia, quer para os consumidores, quer para os retalhistas, os processos a eles associados têm de ser simples, eficientes e rápidos.

A loja *online* do Continente disponibilizava, nas suas lojas de operação, um serviço de levantamento de encomendas na loja, denominado de *Click & Pick*, que tinha duração média de 12 minutos, e expunha o cliente a filas de espera, processos de devoluções e reclamações e ainda a auditorias.

No âmbito deste trabalho foi efetuada uma reformulação do serviço de *Click & Pick*, que lhe conferiu uma nova imagem e reduziu em 50% o tempo do mesmo, tornando-o *hassle-free* para o cliente.

Para potenciar as vendas por este meio, e considerando a infraestrutura do parque de lojas Continente, é ainda apresentado um modelo de alargamento geográfico dos pontos de recolha *Click & Pick*, baseado na tipologia das lojas sob alçada da marca Continente.

Palavras-chave: *Click & collect*, *Click & Pick*, *E-commerce*, *last mile*.

Abstract

E-commerce offers customers the convenience of a shop available 24 hours a day, 7 days a week. For this reason, the expectations and demands from customers increase and they seek innovative and differentiated buying experiences. On the other hand, retailers want to offer distinct services that enable them to reduce costs but still reach more customers, by turning the customer accountable for the well-known last mile.

Services like click & collect, allowing the collection of orders placed on an online store through a pick-up point, are actually one of the increasingly sought solutions. However, for these services to be considered a plus point, either to consumers or to retailers, the processes associated with them must be simple, efficient and fast.

Continente's online store had available, in the physical stores where they operate, a service for picking up online orders, called Click & Pick, which had an average duration of 12 minutes and exposed the customers to queues, returns and complaints and even audits.

In the scope of this work a reformulation of the Click & Pick service was performed, which gave it a new image and reduced by 50% its duration, turning it hassle-free for the customer.

In order to boost Click & Pick sales, and considering the infrastructure of all the stores under the jurisdiction of the brand Continente, a model of geographical expansion of Click & Pick's pick-up points is presented, which is based on the typology of their stores.

Keywords: Click & collect, Click & Pick, e-commerce, last mile.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas.....	xvii
Glossário.....	xix
Capítulo 1	
Introdução.....	21
1.1. Enquadramento	21
1.2. Contextualização do problema.....	22
1.4. Objetivo do projeto.....	25
1.5. Metodologia Adotada	26
1.6. Estrutura	28
Capítulo 2	
Enquadramento Teórico	31
2.1. <i>E-commerce</i>	31
2.1.1. Fatores preponderantes no <i>e-commerce</i>	33
2.2. Modelos de <i>e-fulfillment</i>	40
Capítulo 3	
Caracterização da empresa.....	45
3.1. Caracterização do Grupo Sonae	45
3.1.1. Sonae MC.....	47
3.1.2. <i>E-commerce</i> Sonae MC: Continente Online.....	48
Capítulo 4	
Caracterização e <i>benchmarking</i> do serviço <i>Click & Pick</i>	55
4.1. Caracterização do serviço <i>Click & Pick</i>	55
4.2. <i>Benchmarking</i> nacional.....	57
4.3. <i>Benchmarking</i> internacional.....	60

Capítulo 5	
Reformulação do serviço <i>Click & Pick</i>	65
5.1. Processo atual.....	65
5.2. Proposta de melhorias e implementação	67
5.3. Comunicação do serviço ao cliente	78
5.4. Piloto <i>Click & Pick</i>	84
5.5. <i>Roll-out</i>	88
Capítulo 6	
Expansão do serviço <i>Click & Pick</i>	89
6.1. Contextualização.....	89
6.2. Modelo de negócio	92
6.3. Lojas com entregas ao domicílio integradas.....	97
6.4. Lojas de proximidade.....	99
6.5. Restantes lojas	101
Capítulo 7	
Conclusões	103
Bibliografia.....	109

Índice de Figuras

Figura 1 - Evidências do impacto nas vendas de um cliente multicanal	32
Figura 2 - Percentagem vendas <i>e-commerce</i> das vendas totais de retalhistas, para vários países, em 2011, e previsões desses valores para 2016.	34
Figura 3 - <i>Timeline</i> do <i>e-commerce</i> , com indicação dos principais eventos, a nível mundial, até à data.	37
Figura 4 - Estrutura do grupo Sonae, com indicação do negócio e percentagem detida pela <i>holding</i> de cada uma das subsidiárias.	46
Figura 5 - Localização das lojas Continente com operação <i>e-commerce</i>	49
Figura 6 - Localização das lojas Continente com Entregas ao Domicílio Integradas.	53
Figura 7 - Detalhe do segundo passo do <i>check-out</i> do site do Continente Online, em que o cliente determina a janela de entrega para recolha da encomenda na loja.	56
Figura 8 - Janelas de entrega disponibilizadas pelo Jumbo Online para recolha de encomendas na loja.	58
Figura 9 - Comunicação do serviço de <i>Drive</i> do Jumbo, presente na loja <i>online</i> do Jumbo.	59
Figura 10 - Janelas de entrega disponibilizadas pela loja <i>online</i> do El Corte Inglés para recolha de encomendas na loja.	60
Figura 11 - Exemplos de materiais de comunicação de alguns dos principais retalhistas do Reino Unido, relativos ao serviço de <i>Click & Collect</i> , presentes nos canais <i>online</i> e <i>offline</i>	62
Figura 12 - Exemplos de materiais de comunicação do serviço de <i>Click & Collect</i> da Waitrose.	63
Figura 13 - Processo em vigor, à data do início deste trabalho, nas lojas com entregas no formato <i>Click&Pick</i>	66
Figura 14 – Tempo despendido pelo cliente, em média, no serviço identificado de <i>Click&Pick</i>	66
Figura 15 - Novo processo proposto para as entregas em formato <i>Click & Pick</i>	69
Figura 16 - Proposta de conceção de loja do novo local de levantamento <i>Click & Pick</i>	71

Figura 17 - Novo processo de contingência para levantamentos C&P, caso o cliente não responda ao SMS que lhe é enviado por parte do Continente.....	72
Figura 18 - Esquema simplificado do <i>layout</i> da loja Continente Cascais, com identificação das caixas de <i>self-checkout</i> selecionadas para o ponto de levantamento <i>Click & Pick</i>	73
Figura 19 - OPL relativa ao processo de contacto com operação <i>e-commerce</i> para entrega de uma encomenda <i>Click & Pick</i> , para o assistente <i>self-checkout</i> da loja de Cascais.....	74
Figura 20 - OPL relativa ao processo de entrega de uma encomenda <i>Click & Pick</i> para a equipa de operação Continente Online da loja de Cascais.....	75
Figura 21 - OPL relativa ao processo de contacto com operação <i>e-commerce</i> para entrega de uma encomenda <i>Click & Pick</i> , para o assistente <i>self-checkout</i> da loja de Coimbra.	76
Figura 22 - OPL relativa ao processo de entrega de uma encomenda <i>Click & Pick</i> para a equipa de operação Continente Online da loja de Coimbra.	77
Figura 23 - Comunicação do serviço de C&P na zona de compra fácil ou caixas de <i>self-checkout</i>	78
Figura 24 - Imagem do carrinho de transporte da encomenda para a frente de loja.....	79
Figura 25 - <i>Banner</i> do serviço de <i>Click & Pick</i> , visível na página principal do Continente Online.....	79
Figura 26 - Página inicial da <i>Pageview</i> explicativa do serviço de <i>Click & Pick</i> , disponível no <i>site</i> do Continente Online.	80
Figura 27 - Página final da <i>Pageview</i> explicativa do serviço de <i>Click & Pick</i> , disponível no <i>site</i> do Continente Online.	81
Figura 28 - Folheto promocional de <i>Click & Pick</i> , desenhado para a loja de Cascais.....	83
Figura 29 - Folheto promocional de <i>Click & Pick</i> , desenhado para a loja de Coimbra.....	83
Figura 30 - Fotografia do ponto <i>Click & Pick</i> na loja de Cascais.	85
Figura 31 - Fotografia do ponto <i>Click & Pick</i> na loja de Coimbra.	85
Figura 32 - Comparação das vendas médias diárias em formato <i>Click & Pick</i> das lojas piloto e restantes lojas de operação <i>e-commerce</i> , antes e após o período de teste do novo serviço.....	87

Figura 33 - Comparação das entregas médias diárias em formato <i>Click & Pick</i> das lojas piloto e restantes lojas de operação <i>e-commerce</i> , antes e após o período de teste do novo serviço.	87
Figura 34 - Cronograma do projeto de reformulação do serviço de <i>Click & Pick</i> em lojas de operação <i>e-commerce</i>	88
Figura 35 - Esquema representativo do modelo de alargamento do serviço de <i>Click & Pick</i> , com indicação das três fases determinadas.	90
Figura 36 - Planeamento das duas primeiras fases do projeto de expansão do serviço de <i>Click & Pick</i>	90
Figura 37 - Cenário A para definição do modelo de negócio da expansão do serviço de C&P.	93
Figura 38 - Cenário B para definição do modelo de negócio da expansão do serviço de C&P.	94
Figura 39 - Cenário C para definição do modelo de negócio da expansão do serviço de C&P.	95
Figura 40 - Processo C&P proposto para as lojas com entregas ao domicílio integradas.....	97
Figura 41 - Esquema do processo de transporte das encomendas C&P para as lojas com entregas ao domicílio integradas.	98
Figura 42 - Processo C&P proposto para as lojas de proximidade.	100

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definição da primeira janela de entrega disponível, no formato <i>Click & Pick</i> , consoante o horário de colocação da encomenda e respetivo <i>lead time</i> ..	56
Tabela 2 – Análise das vantagens e desvantagens dos novos locais de entrega considerados.....	70
Tabela 3 - Modelo de negócio para expansão do serviço C&P, nas vertentes: cliente, processo e questões a tratar.	96
Tabela 4 - Identificação de riscos presentes no modelo de expansão do serviço de C&P e possíveis estratégias de mitigação a implementar.	96

Glossário

B2B – *business to business*

B2C – *business to consumer*

C&C – *Click & Collect*

C&P – *Click & Pick*

CNT – Continente

COL – Continente Online

ED – entregas ao domicílio

OPL – *one point lesson*

PUP – *pick-up point*

SAC – serviço de apoio ao cliente

Webs – encomendas realizadas na loja online do Continente para entrega ao domicílio

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento

O trabalho realizado no âmbito do trabalho final de mestrado teve como objetivo determinar qual o modelo de alargamento geográfico e de alargamento de negócio de entregas no formato *Click & Pick* (compra online e levantamento na loja) mais apropriado à loja *online* do Continente, que garantisse um crescimento economicamente sustentável. Neste sentido, incidiu maioritariamente sobre a área da logística das operações do *E-commerce* da Sonae MC. Este trabalho foi desenvolvido ao longo de um estágio no *E-commerce* da Sonae MC, em Matosinhos, no âmbito do programa *Call for Solutions*, no período entre 9 de Setembro de 2013 e 31 de Janeiro de 2014, em regime de *full time*, sob orientação, na empresa, do Dr. Pedro Santos (Diretor Modelo.Com) e, académica, do Prof. Doutor Rui Sousa (Professor Catedrático da Faculdade de Economia e Gestão).

Sonae, holding portuguesa criada por Afonso Pinto de Magalhães em 1959, é, atualmente, um dos mais importantes grupos económicos portugueses. Particularmente, a Sonae MC, uma das suas subsidiárias, é líder de mercado nacional, no que respeita ao retalho alimentar, e apresenta-se como uma empresa em constante busca pela inovação, tendo, inclusivamente, sido responsável pela revolução nos hábitos de consumo em Portugal, em 1985, com a abertura do primeiro hipermercado - Continente de Matosinhos. A loja *online* do Continente, parte integrante da Sonae MC, lançada em 2001, é mais um indício de inovação, tendo recebido, por variadas vezes, a distinção de “Melhor loja online nacional” nos prémios Leitor da PC Guia – 5º ano consecutivo em

2013. Este serviço opera em Portugal continental, e disponibiliza, à distância de um clique, mais de 20 mil produtos, alimentares e não alimentares, a cerca de 72% da população portuguesa. Atualmente, o Continente Online tem mais de 400 mil clientes registados, mais de 12 milhões de visitas anuais e 100 milhões de exibições de páginas por ano (“Continente eleito melhor site de ‘e-commerce’ em Portugal,” 2013).

1.2. Contextualização do problema

O estudo efetuado no âmbito deste trabalho incide maioritariamente sobre a área da logística das operações do *E-commerce* da Sonae MC, considerando particularmente um dos serviços providenciados por esta organização aos seus clientes, denominado de *Click & Pick*. Este serviço consiste na oferta de uma experiência de compra distinta, na qual o cliente efetua a sua encomenda de produtos *online*, na loja *online* do Continente, e, mais tarde, realiza o pagamento e levantamento da encomenda numa loja física Continente à sua escolha, de entre as lojas disponíveis. De salientar apenas que o pagamento da encomenda pode também ser realizado no momento da colocação da encomenda, na loja *online*, se o cliente assim o preferir. Este pretende ser um serviço rápido para o cliente, já que o seu contacto com a loja física se resume ao levantamento da encomenda e pagamento, estando todo o processo de *picking* – atividade de preparação e separação de pedidos de clientes, ou seja, recolha em loja dos produtos pedidos e separação dos mesmos por encomenda – e consolidação da encomenda a cargo de uma equipa na loja física Continente.

À data do início deste trabalho, o *Click & Pick* apenas se encontrava disponível em determinadas lojas físicas Continente, que são lojas que dispõem de uma equipa dedicada à operação *e-commerce*, ou seja, operação da loja *online*

do Continente. Estas equipas recebem os pedidos de encomenda colocados na loja *online* do Continente pelos clientes, efetuam o *picking* desses produtos, na loja física Continente correspondente ao registo do cliente, e consolidam as encomendas para posterior entrega, seja no modelo *Click & Pick* ou noutros modelos de entrega disponíveis, como seja o das entregas ao domicílio. A necessidade de ter equipas de operação *e-commerce* nas lojas Continente para rececionar os pedidos dos clientes do Continente Online, efetuar o *picking* e consolidação das encomendas, bem como a necessidade de um espaço próprio no *backoffice* da loja para o armazenamento das encomendas a temperatura ambiente, frio positivo e frio negativo, faz com que não seja possível ao *E-commerce* Sonae MC, atualmente, oferecer exatamente a mesma gama de serviços a todos os seus clientes, independentemente da sua localização, por não estar presente em todas as lojas Continente. Desta forma, torna-se também mais complicado potenciar as vendas da loja *online* do Continente. No entanto, devido ao avultado investimento que é necessário para implementar operações do Continente Online em lojas Continente (equipamentos, formação de pessoas, equipa...), e mesmo a restrições de espaço de algumas lojas, uma forma sustentável de proporcionar um crescimento sustentado passaria por aumentar a rede de pontos de levantamento de encomendas *Click & Pick* sem, para tal, aumentar a rede de lojas com operação Continente Online.

Em cada uma destas lojas com operação *E-commerce*, o *Click & Pick* é disponibilizado no balcão de serviço de apoio ao cliente, através de um processo pouco amigável e algo demorado (cerca de 12 minutos, em média), sem qualquer tipo de comunicação, quer informativa quer promocional, dedicada ao mesmo. Desta forma, os clientes que desconhecem este serviço não são informados sobre a sua existência, tornando-se claro que há aqui uma oportunidade de melhoria quanto à comunicação do serviço, ainda por explorar, para potenciar as vendas por este meio. Por outro lado, o local onde a

entrega da encomenda ao cliente é realizada implica que o cliente, durante o período de espera no levantamento da encomenda, possa estar exposto a outras situações tratadas no serviço de apoio ao cliente – particularmente reclamações por parte de outros clientes, devoluções ou trocas de artigos ou ainda processos de reparações – que podem influenciar, negativamente, a sua imagem e perceção da marca Continente.

Por outro lado, através de uma análise de *benchmarking* do nível de vendas de formatos semelhante ao do *Click & Pick* é possível verificar que a participação das vendas deste serviço no Continente Online é ainda muito reduzida, dado o potencial apresentado pela rede de lojas e infraestruturas Continente.

1.3. Âmbito do estágio

O estágio realizado no *E-commerce* da Sonae MC teve como objetivo primordial o desenvolvimento do trabalho apresentado neste relatório de estágio, no sentido de responder ao desafio proposto pela empresa, enquadrado no programa *Call for Solutions*: análise crítica do processo de entregas de encomendas no formato *Click & Pick*, com vista à definição estratégica de modelos logísticos de alargamento geográfico dos pontos de entrega da loja Continente Online.

Não obstante, durante a realização do estágio houve oportunidade de integrar outras equipas de projeto e colaborar no desenvolvimento de projetos distintos.

Um dos projetos em que tive oportunidade de participar consistiu na implementação de um processo de redução do tempo de espera do cliente pela entrega da sua encomenda ao domicílio – outro modelo de entrega de

encomendas do *E-commerce* da Sonae MC. Com este desenvolvimento, os clientes da loja Continente Online de Cascais (a loja piloto para este projeto) têm a opção de reduzirem o seu tempo de espera pela entrega das suas compras de 2 a 2,5 horas, que seria o intervalo de tempo tradicional de uma janela de entrega, para apenas 30 minutos.

Ao longo do estágio tive ainda oportunidade de colaborar num projeto de logística de clientes institucionais, numa vertente do tipo *B2B*. Pretendeu-se a reformulação do serviço prestado a um cliente institucional, nomeadamente através da definição da listagem de produtos que este cliente adquire ao Continente Online, definição de horários e frequência de colocação de encomendas e comunicação de indisponibilidades de produtos relativas a essas encomendas. Foram ainda abordados aspetos como a definição da melhor forma de abordar temas de segurança alimentar e rastreabilidade para os produtos alimentares numa vertente de clientes institucionais, e a comunicação prévia da hora a que cada entrega seria realizada nas instalações do cliente.

Mais recentemente colaborei ainda num projeto que pretende diminuir o impacto da indisponibilidade de produtos para os clientes da loja *online* do Continente. Neste sentido, estavam a ser definidos métodos de diminuir estas indisponibilidades, nomeadamente através de uma comunicação mais eficiente entre as equipas de operação *e-commerce* em cada uma das lojas Continente e as estruturas centrais do *E-commerce* Sonae MC.

1.4. Objetivo do projeto

O grande objetivo do principal projeto desenvolvido durante a realização deste estágio centra-se no aumento de vendas e da penetração do serviço de *Click & Pick* – objetivo estratégico do *E-commerce* da Sonae MC para 2014. Neste

sentido, pretende-se potenciar as vendas via *Click & Pick* trabalhando, por um lado, melhorias em todo o processo associado ao serviço prestado ao cliente, (nomeadamente através da redução do tempo do serviço e definição de novos processos), e, por outro lado, a visibilidade do serviço. Para tal, pretende-se não só melhorar a comunicação do serviço em loja mas também expandir o *Click & Pick* a outras lojas do parque Continente, nas quais o serviço não se encontra atualmente disponível, aumentando a rede de locais de levantamento de encomendas para o cliente.

Tendo como foco o grande objetivo apresentado, a realização deste trabalho implica uma cuidada análise dos processos em vigor e de todos os seus intervenientes e pretende responder essencialmente às seguintes questões:

- Como proporcionar um serviço ao cliente de qualidade para encomendas no formato *Click & Pick*?
- Que modelo de alargamento geográfico de entregas em formato *Click & Pick* aplicar ao parque de lojas Continente?
- Como priorizar o alargamento deste serviço ao parque de lojas Continente?

1.5. Metodologia Adotada

Para procurar responder às questões identificadas optou-se, em termos metodológicos, por uma estratégia do tipo investigação-ação. Assim, a recolha de dados foi efetuada essencialmente através de 3 instrumentos distintos: observação ativa, análise documental e investigação de carácter teórico. Foram ainda realizadas, neste âmbito, algumas entrevistas, de carácter mais informal e menos estruturadas.

A observação ativa foi formalizada através do estágio realizado durante o período de 9 de Setembro de 2013 a 31 de Janeiro de 2014, no escritório do

E-commerce Sonae MC, em Matosinhos. Desta forma foi possível o contacto com a realidade da organização, no que concerne particularmente aos processos desempenhados e serviços prestados à data – de referir que este instrumento foi utilizado não só no escritório mas também em diversas lojas físicas Continente, junto das equipas de operações *e-commerce*. As principais atividades realizadas no âmbito deste instrumento de estudo centraram-se na análise crítica do processo associado ao serviço de *Click & Pick*, quer na vertente operacional, quer na vertente do cliente, e ainda, na análise do potencial de expansão geográfica deste serviço ao parque de lojas Continente. Este último ponto referido engloba não só a implementação do serviço de raiz nas variadas lojas Continente mas também a definição de todos os procedimentos de apoio necessários ao seu bom funcionamento, como sejam a definição do local de *picking* da encomenda, horários e rotas de transporte, definição de preços e gama de produtos a apresentar ao cliente, definição de intervalos de entrega disponíveis, entre outros fatores – definição do modelo de negócio associado.

A realização deste estágio possibilitou, ainda, o acesso a documentos internos da organização de interesse para o trabalho desenvolvido, como sejam documentos de definição de processo, rotas de transportes, relatórios de serviço, entre outros. Os dados provenientes destes documentos foram consolidados e utilizados no estudo realizado, fornecendo uma fonte de informação distinta e aumentando assim a variedade de informação disponível, bem como a variedade de perspetivas de análise. Foi ainda possível, durante o plano de integração da empresa, realizar visitas a lojas Continente com operação *e-commerce* e a um dos entrepostos logísticos do Continente, situado na Maia. Estas visitas revelaram-se fulcrais para o entendimento de todos os processos associados à logística, desde o reabastecimento das lojas Continente, ao *picking* dos produtos encomendados pelos clientes do Continente Online nas diversas lojas com operação *e-commerce*, consolidação das encomendas e

organização das mesmas de acordo com as rotas de transporte para entrega ao domicílio aos clientes.

Uma outra fonte de informação fulcral para este estudo foi a investigação e acesso a documentos externos, de acesso público, quer de teor mais conceptual para efetuar o enquadramento teórico da questão em estudo, quer de teor mais prático, assegurando um *benchmarking* a nível internacional para este tipo de serviço.

Ao longo do projeto verificou-se ainda uma grande colaboração por parte de todos os colegas envolvidos e uma grande disponibilidade para auxiliar e esclarecer qualquer ponto pertinente para o meu trabalho. Neste sentido, e nas diversas fases do projeto, foi também recolhido feedback junto de diretores de operação *e-commerce* e diretores de loja, especialmente das lojas piloto deste projeto, por forma a envolver as diversas perspetivas dos atores envolvidos nos processos. Foram ainda desenvolvidas várias ações em conjunto com as áreas de Marketing, Direção Conceção Lojas e Direção Equipamentos e Construção da Sonae MC, no sentido da criação dos materiais necessários à comunicação do serviço de *Click & Pick*.

1.6. Estrutura

Este trabalho final está organizado de acordo com os seguintes capítulos:

Capítulo 2 – Enquadramento teórico: Neste capítulo pretende-se enquadrar o trabalho realizado neste estágio numa componente teórica relacionada maioritariamente com o *e-commerce* e com modelos de *e-fulfillment*.

Capítulo 3 – Caracterização da empresa: Este capítulo tem como objetivo familiarizar os leitores com a realidade do Grupo Sonae, da Sonae MC e particularmente, e em maior detalhe, do *E-commerce* da Sonae MC.

Capítulo 4 – Caracterização e *benchmarking* do serviço de *Click & Pick*: Neste capítulo é apresentado o conceito do serviço de *Click & Pick* providenciado pelo Continente Online e são também apresentados exemplos de *benchmarking*.

Capítulo 5 – Reformulação do serviço de *Click & Pick*: Neste capítulo é apresentado o trabalho efetuado na reformulação do serviço prestado pelo Continente Online para levantamento de encomendas na loja física. Assim, é apresentado o processo em vigor à data do início deste trabalho, a identificação de melhorias nesse processo e o novo processo proposto.

Capítulo 6 – Expansão do serviço de *Click & Pick*: O Capítulo 6 apresenta a proposta de modelo de alargamento geográfico dos pontos *Click & Pick*, no parque de lojas Continente, bem como a definição do modelo de negócio associado a cada uma das fases.

Capítulo 7 – Conclusões: Neste capítulo são reunidas e apresentadas as conclusões do trabalho efetuado ao longo deste estágio.

Capítulo 2

Enquadramento Teórico

2.1. *E-commerce*

Desde o aparecimento da internet que uma nova era se iniciou, com alteração dos hábitos da população, nomeadamente no que respeita à crescente utilização de tecnologias de informação e comunicação. Estas alterações refletem-se quer a nível pessoal, quer a nível empresarial, havendo uma clara exploração das potencialidades da internet e dos novos canais que esta proporciona (Kumar, Eidem, & Perdomo, 2012). Neste sentido, diversas empresas no panorama nacional e internacional têm vindo a alargar a sua oferta de *e-commerce*. Este facto representa uma prestação de serviço adicional, por parte da organização, aos seus clientes, aumentando a variedade da sua oferta, e proporcionando novos canais de contacto com os mesmos – modelo de negócio do tipo *brick-and-click* (organizações têm um canal de venda físico e um canal de venda *online*). De forma semelhante, tem sido notório o aparecimento de organizações puramente baseadas neste canal de venda como meio de ligação com o cliente – modelo de negócio do tipo *pure-player*.

Esta abordagem multicanal representa a maior mudança na indústria do retalho desde a introdução do conceito de *self-service*, nos anos 60 (Rittinger & Zentes, 2011). Se por um lado, coloca o cliente em vantagem por tornar mais fácil a comparação de preços e serviços prestados e lhe dá maior poder de decisão, representa também uma vantagem para retalhistas mais experientes que consigam integrar perfeitamente os seus canais *on* e *offline*, proporcionando uma experiência verdadeiramente multicanal aos seus clientes (Khanna, Singh, & Roshan, 2011; Rittinger & Zentes, 2011). Tais clientes, que preferem ter uma

experiência multicanal e que adquirem bens e serviços através de variados canais, são aqueles que demonstram maior fidelidade à marca, quando tal experiência de compra lhes é providenciada pelo retalhista. De facto, muitos retalhistas referem que estes são os seus clientes mais valiosos, garantindo que o canal de venda *online* não canibaliza as vendas do *offline* mas antes contribui para o aumento de ambas (ResearchFARM, 2010; Rittinger & Zentes, 2011). Este facto foi recentemente comprovado por estudos realizados por alguns retalhistas aos seus clientes, como a Tesco e a Ahold, que demonstram que um cliente multicanal é mais valioso que um cliente que apenas interage com o retalhista num dos seus canais – ver Figura 1 (McCann & Parkinson, 2012; Tesco, 2014).

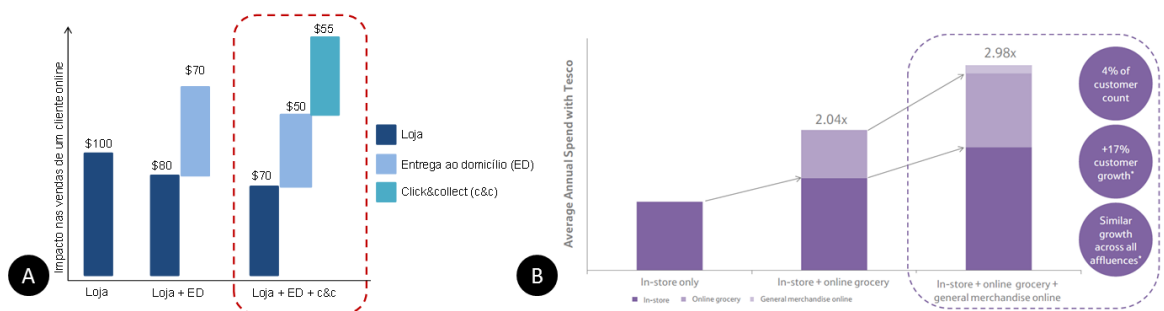


Figura 1

Evidências do impacto nas vendas de um cliente multicanal:

A: Impacto nas vendas de um cliente multicanal – estudo da Ahold. Fonte: (McCann & Parkinson, 2012)

B: Impacto nas vendas de um cliente multicanal – estudo da Tesco. Fonte: (Tesco, 2014)

A oferta de soluções multicanal, através de canais de venda complementares, permite melhorar a proposta de valor do retalhista, através da oferta de um serviço ao cliente mais amplo e integrado. Por outro lado, as preferências pelo tipo de canal de compra variam de consumidor para consumidor. Inclusivamente, o mesmo consumidor, consoante os momentos e fases do processo de compra, pode preferir canais de interação com o retalhista diferentes (Agatz, Fleischmann, & Nunen, 2006).

O *e-commerce* oferece aos clientes a conveniência de uma loja disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana. Além disso, quando comparado com o retalho tradicional, esta plataforma permite ao cliente obter uma experiência de compra distinta, tornando mais fácil, por exemplo, a comparação de preços entre diferentes retalhistas. Tal facto tem sido comprovado em diferentes pesquisas que revelam estes fatores como sendo as razões primordiais pelas quais os clientes decidem comprar *online*, em detrimento do canal *offline*. Apesar destas vantagens identificadas e reconhecidas de um canal de retalho *online*, este tipo de transações apresenta também alguns inconvenientes na ótica do cliente. A incapacidade de manusear e experimentar determinado tipo de artigos, assim como o menor serviço ao cliente prestado são pontos determinantes a considerar. A perda de privacidade e sensação de insegurança, elevados custos de preparação e envio, e a falta de experiência dentro da loja são outros dos fatores apontados como desvantagens do *e-commerce* (Colla & Lapoule, 2012; Kervenoael, Soopramanien, Elms, & Hallsworth, 2006; Kumar et al., 2012).

2.1.1. Fatores preponderantes no *e-commerce*

Por todos os motivos já apontados, o *e-commerce* tem crescido a uma taxa surpreendente, ainda que diferente para os vários países (ver Figura 2), e tem já revolucionado o comércio de livros, música, roupas e bens eletrónicos. Segundo Marc Andreessen, um conhecido *Venture Capitalist* de Silicon Valley, “Os retalhistas vão cessar a sua atividade e o *e-commerce* vai-se tornar o local onde toda a gente compra” (The Economist, 2013). No entanto, a sua adaptação a uma das áreas mais significativas em termos de peso de vendas no retalho (cerca de 40%) - o retalho alimentar - é desafiante devido à natureza do negócio: produtos perecíveis, de elevado volume e baixa margem, associados a elevados

custos logísticos e de entregas (The Economist, 2013; Thomasson & Vidalon, 2013).

Não obstante, a tendência global do retalho alimentar *online* também tem sido de crescimento, sendo que, segundo dados da Eurostat, este mercado tem sido liderado pelo Reino Unido, onde, em 2010, 16% dos utilizadores web adquiriram produtos de retalho alimentar através do canal de venda *online*, contra 7% na Alemanha e 5% em França (Khanna et al., 2011).



Figura 2

Percentagem vendas *e-commerce* das vendas totais de retalhistas, para vários países, em 2011, e previsões desses valores para 2016.

Fonte: (The Economist, 2013)

A liderança do Reino Unido neste âmbito deve-se, em parte, ao facto de este país ter um vasto historial de vendas por catálogo, que se iniciou em finais de 1890 e prosperou até aos anos 30, através dos chamados “*saving clubs*”, através dos quais membros da classe trabalhadora colocavam encomendas conjuntas que eram depois entregues pelos fornecedores do serviço, através de venda por correspondência a crédito. Após a segunda guerra mundial, surgiram as vendas por catálogo no modelo atualmente em vigor, muito devido à elevada procura de bens à data e a inexistência de estruturas logísticas adequadas, devido à destruição dos sistemas de distribuição com o pós-guerra. Todos estes factos históricos contribuem, significativamente, para que estes consumidores tenham

uma cultura de compra distinta, com maior tendência para adesão a modos de compra à distância (Catalogue Connections, n.d.; Littlewoods Catalogue History, n.d.; Warman, 2010).

Em 1979, Michael Aldrich, um britânico que dedicou a sua vida profissional à indústria de computadores e eletrónica, inventou o primeiro formato de compras *online* (ver Figura 3). Este facto pode ter contribuído também para a cultura de compra distinta, acima referida, que se verifica nos consumidores no Reino Unido, pois este é um registo puramente britânico: criado por um britânico, produzido com *hardware* e *software* britânicos e que foi comercializado maioritariamente no Reino Unido, fazendo com que estes consumidores estejam naturalmente mais familiarizados com o formato de compras *online*. Este sistema, que surgiu antes da internet, e dos computadores IBM ou Microsoft, centrava-se num computador de processamento de transações em tempo real, através de uma linha telefónica, com um programa de transação comercial, e tinha interface para o consumidor através de uma ligação a um ecrã de televisão. O primeiro destes sistemas foi implementado em 1981, no formato B2B, em parceria com a Thomson Holidays. Mais tarde, em Maio de 1984, Michael Aldrich instalou o primeiro sistema B2C entre uma loja Tesco e a senhora Jane Snowball, bisavó de 72 anos, que se tornou na primeira cliente, a nível mundial, a comprar mercearia no conforto do seu sofá (Michael Aldrich, 2011).

Existe ainda uma alargada gama de fatores significativos que se têm mostrado preponderantes para o sucesso de negócios *online*, como sejam taxas de penetração de banda larga e custos de serviços de internet, quer fixa, quer móvel e ainda taxas de penetração de *smartphones*. Todos estes pontos revelam recursos que incentivam e propiciam, em larga escala, a aquisição de bens *online*. Segundo dados da OCDE os 5 países com maiores taxas de penetração

de conexão de banda larga são respectivamente os EUA, Japão, Alemanha, França e Reino Unido (Hall, 2012; Warren-Payne, 2012).

Um outro fator que pode afetar consideravelmente o retalho *online* é a predisposição dos consumidores para efetuarem pagamentos através de cartões de crédito, meio de pagamento mais habitual neste tipo de transações. Na Europa, a maioria dos consumidores ainda apresenta uma preferência clara pelo meio de pagamento em numerário, tipicamente menos vezes disponível em compras em formato *e-commerce*. Exceção é o Reino Unido, que já tem disponível a opção de pagamento por cartão de crédito desde 1966, sendo que atualmente mais de 48% das vendas do país são liquidadas através deste meio de pagamento (Warren-Payne, 2012).

A existência de uma marca forte, já bem estabelecida no mercado, fruto de lojas físicas tradicionais e contacto direto com o cliente, é também um fator preponderante para construir relações de confiança com os clientes, que potenciam as vendas através do canal *e-commerce* (Agatz et al., 2006).

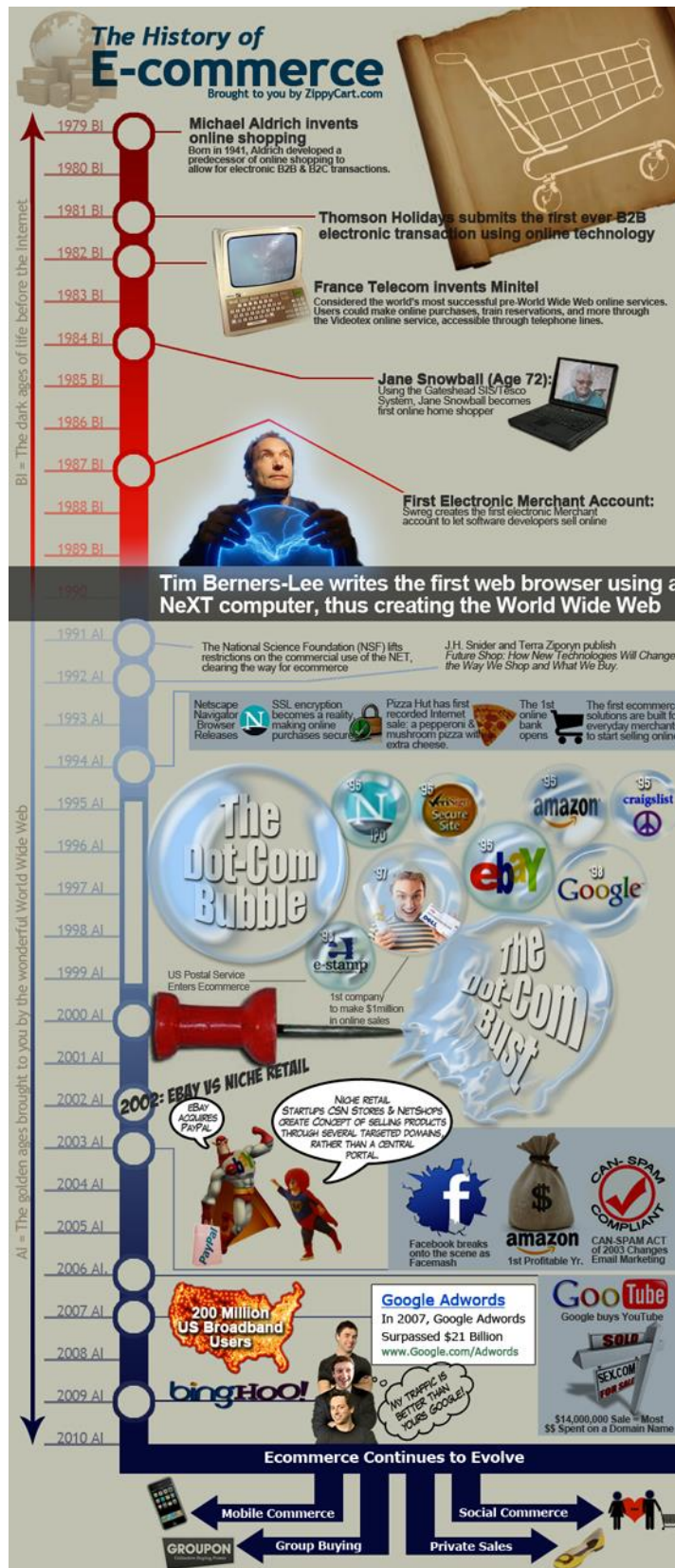


Figura 3

Timeline do e-commerce, com indicação dos principais eventos, a nível mundial, até à data.

Fonte: (OLA, 2011)

Não obstante os aspetos referenciados, o tamanho e área geográfica de um país são também de extrema importância no que concerne à oferta de experiências multicanal no comércio, dado que estes impactam diretamente nos custos de logística e transporte. Este facto tem sido aproveitado por países como o Reino Unido, uma vez que o seu tamanho e densidade populacional lhe permitem ter um custo de transporte relativamente baixo, tornando-se mais fácil transportar *stock* para oferecer serviços em vários locais do tipo *Click and Collect* (compra e paga *online*, e levanta a encomenda num ponto físico) ou *Click and Reserve* (seleciona os produtos *online* e levanta a encomenda e efetua pagamento no ponto físico escolhido), adicionalmente às entregas ao domicílio de compras efetuadas *online* (Warren-Payne, 2012). Já em França, por exemplo, como se trata de uma área maior com uma maior dispersão geográfica, a tendência geral é a de privilegiar as entregas do tipo *Click and Collect* em detrimento das entregas ao domicílio do cliente, utilizando espaços juntos a hipermercados para criar pontos centralizados de levantamento de encomendas pelos clientes (Rittinger & Zentes, 2011).

De facto, um dos custos mais relevantes de uma empresa que ofereça serviços de *e-commerce* relaciona-se com a dificuldade em determinar qual a infraestrutura logística mais sustentável para a entrega dos bens ao domicílio, particularmente quando considerados estes serviços na área do retalho alimentar. Tal deve-se às particularidades nas condições de transporte de alguns dos bens alimentares – como sejam temperaturas de preservação, *lead times* curtos, etc. (Punakivi & Saranen, 2001).

A maioria dos modelos logísticos aplicados até à data, na área do comércio *online* no retalho alimentar, têm surgido por meio de tentativa-erro – fixação da distribuição do *e-commerce* junto a uma loja física onde é efetuado o *picking* dos produtos (o que é dispendioso e ineficiente); entrega dos bens alimentares efetuada por uma outra entidade subcontratada (Punakivi, 2001). Por este

motivo, tem-se mostrado muito desafiante efetuar uma análise quantitativa formal estruturada que avalie a estrutura de custos e a eficiência de cada um deles.

Vários autores referem que o transporte dos bens adquiridos via *e-commerce* é um dos recursos críticos para o sucesso deste tipo de negócio e, por esse motivo, deve ser cuidadosamente analisado e ponderado, considerando todas as variáveis da sua estrutura de custos, por forma a assegurar a rentabilidade do negócio e o seu alinhamento com as decisões estratégicas da organização (Bayles, 2000; Mokhtarian, 2004; Punakivi & Saranen, 2001). O tipo de transporte mais tradicional num negócio de *e-commerce* é a entrega dos bens na residência do consumidor, no entanto outras opções podem ser consideradas, tendo já sido postas em prática, dependendo do modelo de negócio a implementar, como sejam entregas em cacifos, contentores específicos para esse efeito, entregas em grandes superfícies, ou até mesmo em empresas ou bombas de combustível (Visser & Lanzendorf, 2004). O levantamento de encomendas por parte do cliente num local destinado pelo retalhista, tradicionalmente denominado de levantamento em *pick-up point*, apresenta vantagens consideráveis, para o retalhista, centradas no facto de ser o cliente a percorrer a “última milha”, ou seja, a transportar os bens até ao seu domicílio. Na ótica do cliente, este tipo de entregas permite uma maior flexibilidade em termos de horário de recolha, já que é o cliente que se desloca ao ponto de levantamento, quando lhe for mais conveniente, desde que durante uma janela de tempo previamente determinada (Agatz et al., 2006).

Um outro fator fundamental é a eficiência na estrutura de custos da logística de entregas. Esta pode ser conseguida através de uma série de medidas: rentabilização do espaço de transporte relativamente ao número de pedidos de clientes; restrição da área de entregas a uma área de elevada procura deste tipo de serviços; utilização de uma frota de veículos adequada a cada entrega;

descentralização da cadeia de abastecimento com a localização de centros de distribuição próximos das áreas de maior afluência, entre outros fatores, dependendo do caso em estudo (Visser & Lanzendorf, 2004).

Com um conhecimento aprofundado do negócio, e através do uso da informação recolhida no processo de *e-commerce* e do nivelamento dos recursos disponíveis, é possível desenhar estratégias que permitam criar vantagens competitivas para a organização, assegurando a prestação de um serviço de qualidade ao cliente (Lee & Whang, 2001; Mokhtarian, 2004).

2.2. Modelos de *e-fulfillment*

Vários autores defendem que o sucesso de um negócio *online* é altamente influenciado pelo seu modelo de *e-fulfillment*, que engloba todas as partes envolvidas no processo – desde pessoas, processos e tecnologias – de forma a assegurar a satisfação do cliente, em todos os momentos associados à experiência de compra. Deste modo, inclui todo o processo implementado por determinada organização que lhe permite comercializar os seus bens na internet, desde o ponto de venda até à entrega dos mesmos ao cliente, tentando sempre igualar ou superar as expectativas do cliente. As atividades associadas a estes modelos são, segundo Bayles, das “menos glamorosas mas das funções mais críticas no comércio eletrónico”, podendo monopolizar até cerca de 40% do custo dos bens vendidos (Bayles, 2002). De facto, há estudos que referem que os custos associados ao modelo de *e-fulfillment* são dos mais avultados e críticos para uma operação de um retalhista *online* (Agatz et al., 2006).

Para modelos de negócio do tipo “*brick-and-click*” a oferta de uma experiência multicanal providencia oportunidades para, por exemplo, servir diferentes tipos de segmentos de clientes, explorar economias de escala e criar sinergias

entre os vários canais de comunicação com o cliente. Contudo estas oportunidades só podem ser devidamente exploradas e potenciadas caso haja um cuidado desenho do seu modelo de *e-fulfillment* e, particularmente, do sistema de distribuição multicanal, que deve englobar um *trade-off* constante entre diferenciação e integração de processos entre os vários canais. O canal *online* veio levantar novas exigências à logística, por exemplo devido ao elevado número expedições de encomendas de pequenos volumes, quando comparadas com as quantidades transacionadas no comércio dito tradicional, e ao maior âmbito de área de entrega. Não obstante, e muito devido ao aumento de informação para o cliente potenciado pelas tecnologias de informação e comunicação, as exigências de qualidade de serviço, rapidez de entregas e visibilidade sobre a cadeia de abastecimento são mais alguns desafios que têm sido abordados por vários autores que se dedicam a esta temática (Bayles, 2002).

De facto, e para responder a estes desafios, as organizações com atividade *online* seguem pelo menos um de três modelos de *e-fulfillment*: criam processos e procedimentos para suportarem toda a cadeia eles próprios, recorrem a *outsourcing* ou recorrem ao método conhecido por *drop-shipping*, que consiste em orquestrar a experiência de compra para o cliente, deixando a cargo do fornecedor todo o processo de *picking*, consolidação e envio da encomenda, diretamente ao cliente final (Bayles, 2002).

Quando a organização já possui infraestruturas como armazéns e serviço de apoio ao cliente, por se tratar de uma estrutura do tipo "*brick-and-click*", é mais simples a implementação destes modelos a partir dos seus próprios recursos. No entanto, um cuidado trabalho de integração de sistemas deve ser realizado para assegurar que todo o fluxo de informação é por um lado eficiente e por outro transparente para todos os envolvidos, quer colaboradores, quer parceiros e clientes (Bayles, 2002).

Por outro lado, quando a distribuição não é uma das competências *core* da empresa, o recurso a *outsourcing* pode ser a solução mais viável para garantir eficiência das suas operações, através do enfoque total nas mesmas, e o crescimento da organização. A qualidade de serviço é assegurada já que a terceira parte a envolver é tipicamente especialista na área da logística e *fulfillment*, o que permite obter um serviço de elevada qualidade a um custo baixo quando comparado com o investimento necessário para criar todas as infraestruturas na própria organização. No entanto, neste tipo de opção estratégica, perde-se controlo sobre parte do processo, nomeadamente no que concerne a relação direta com os clientes, o que pode, em última análise, degradar a imagem da marca (Bayles, 2002).

O recurso ao modelo de *drop-shipping*, por sua vez, permite agilizar o processo de entrega da encomenda ao cliente, poupando recursos económicos à organização. Como a empresa que vende o produto e o cobra ao cliente apenas despoleta uma ordem de compra ao fornecedor, e nunca toma posse do produto, é este último que suporta os custos de envio da encomenda diretamente ao cliente final. Apesar destas vantagens, a metodologia de *fulfillment* por *drop-shipping* acarreta alguns riscos, particularmente se for a única estratégia adotada por uma empresa de *e-commerce*. Um dos principais relaciona-se com a política de devoluções de produtos, também conhecida como logística inversa, especialmente se a organização não disponibiliza um serviço de apoio ao cliente permanente e força os clientes a entrarem em contacto direto com o fornecedor dos produtos, que muitas vezes não sabe como tratar devidamente as questões por estes colocadas. Outro ponto também bastante pertinente é a questão das expedições parciais para um mesmo cliente que encomende produtos de fornecedores distintos, caso não seja implementado um processo prévio de consolidação de encomendas (Agatz et al., 2006; Bayles, 2002).

Uma parte importante da cadeia de *e-fulfillment* para um negócio *online* é, sem dúvida, o planejamento do transporte dos seus bens. Conforme já foi apresentado, as entregas podem ser realizadas ou num *pick-up point*, ou na residência do cliente. A entrega ao domicílio implica uma operação mais extensa, já que requer o planejamento cuidadoso de rotas de transporte, pois a relação custo-eficiência de bens com baixo valor como os do retalho alimentar é desafiante.

Este tema tem sido abordado por alguns autores na tentativa de definir modelos que possam aumentar a eficiência do modelo de transporte a utilizar por uma organização de comércio eletrônico. Punakivi et al. (2002) estudaram a relação dos custos de transporte com a flexibilidade das janelas de entrega definidas, concluindo que existem ganhos em eficiência e redução de custos até um terço quando as janelas de entrega são totalmente flexíveis em comparação com intervalos de duas horas (Punakivi & Tanskanen, 2002). Este resultado foi também comprovado por Lin e Mahmassani através de uma simulação que traduziu a relação entre custos de entrega e nível de serviço ao cliente (Lin & Mahmassani, 2002). Já Robuste et al. (2003) comprovaram que o impacto das janelas de entrega é diretamente proporcional à capacidade de entrega de encomendas dos veículos utilizados para o transporte (Robuste, Galvan, & Lopez-Pita, 2003). Hsu e Li (2005) procuraram determinar o balanço perfeito entre tempos de espera pela entrega e serviço ao cliente através da conceção de ciclos ótimos de envio de entregas, dependentes de um modelo de maximização de lucro em função da procura de diferentes tempos de espera (Hsu & Li, 2005). No entanto, até à data, não foram apresentados modelos que considerem escolhas de transporte especificamente para organizações multicanal, e que justifiquem a escolha entre as entregas ao domicílio ou em *pick-up point* (Agatz et al., 2006).

A escolha da rede de infraestruturas da própria organização e os seus acessos a elos de transporte são também decisões estratégicas no que concerne a cadeia de abastecimento e *e-fulfillment*. Xu et al. (2006) relacionam o planeamento das rotas de transporte com a distribuição de inventário. Segundo este estudo, pode ser favorável à organização realocar uma encomenda que já estava programada para um armazém distinto, mantendo o compromisso da janela de entrega definido. Esta realocação da encomenda, sem reagendamento para o cliente, tendo em consideração encomendas colocadas a posteriori pode permitir reduzir significativamente os custos de entrega (Xu, Graves, & Allgor, 2006).

Considerando uma estratégia multicanal, há ainda sinergias potenciais principalmente do lado do fornecimento da cadeia de abastecimento e *e-fulfillment*. Parte destas sinergias centram-se no facto de quer o retalho tradicional quer o *online* partilharem características nomeadamente no armazenamento dos produtos – seja ele realizado em instalações de armazém da loja online, armazéns tradicionais ou lojas físicas. Segundo a literatura, há três tipos principais de estruturas distintas: *fulfillment* integrado, que consiste na criação de capacidade em centros de distribuição que já efetuam entregas para lojas tradicionais; *fulfillment* dedicado, operação dedicada ao canal *online*, por exemplo através de uma *dark store*; e, finalmente, *fulfillment* em loja, que consiste em efetuar o *picking* das encomendas nas prateleiras de uma loja tradicional, e o envio dedicado das encomendas do canal *online* (Agatz et al., 2006; Ricker & Kalakota, 1999). Ricker et al. referiram, já em 1999, que “acreditam que é aqui – nos pequenos e indecorosos detalhes do *fulfillment* direto de pedidos de encomenda dos clientes – que as épicas batalhas pela dominação do *marketplace* de *e-commerce* serão ganhas ou perdidas” (Ricker & Kalakota, 1999).

Capítulo 3

Caracterização da empresa

3.1. Caracterização do Grupo Sonae

A Sonae, Sociedade Nacional de Estratificados, foi fundada por Afonso Pinto de Magalhães, a 18 de Agosto de 1959, enquanto empresa de produção de termolaminado decorativo. Durante a década de 70, esta organização desenvolveu o seu negócio e aumentou o seu grau de integração vertical, iniciando-se, nos anos 80, o processo de desenvolvimento do grau de diversificação, através de diversas aquisições e da criação de novos negócios. Particularmente, e com vista ao aumento da diversificação desta organização, foi constituída a *holding* Sonae Investimentos SGPS, SA em 1983. No ano seguinte, a Modelo Continente Hipermercados, SARL inicia a sua atividade, abrindo o primeiro hipermercado em Portugal, o Continente de Matosinhos, em 1985. A década de 90 foi dedicada essencialmente ao desenvolvimento dos negócios estratégicos, expansão às telecomunicações e controlo financeiro dos não estratégicos, podendo-se salientar o lançamento dos produtos de marca própria Continente no ano de 1991. Após esta seleção efetuada nos anos 90, a década de 2000 teve como objetivo principal a reorganização do portfólio de negócios e o crescimento internacional dos mesmos, sendo que este último ponto da expansão internacional tem sido o foco principal de todo o grupo até à data.

Atualmente o grupo Sonae, detido a 52% pela EFANOR, é composto por 6 subsidiárias, das quais 3 se centram no retalho e negócios relacionados, 2 nas parcerias “*core*” e a última na Gestão de Investimentos (detida a 100% pela *holding*). A estrutura do grupo, à exceção da subsidiária referente à Gestão de

Investimentos, está representada na Figura 4, com indicação da percentagem detida pelo grupo em cada uma das empresas referidas.

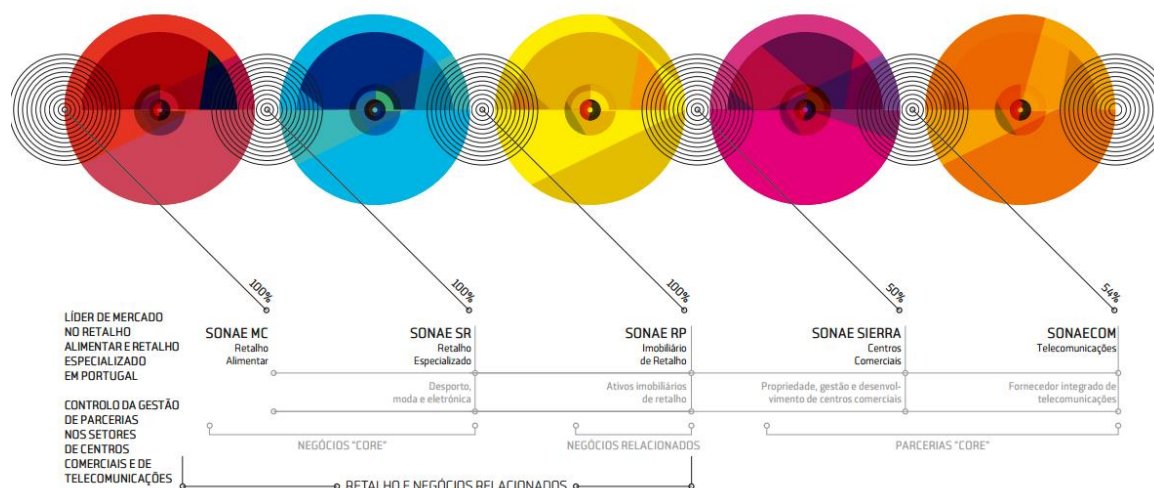


Figura 4

Estrutura do grupo Sonae, com indicação do negócio e percentagem detida pela *holding* de cada uma das subsidiárias.

Os negócios *core* da Sonae estão divididos em retalho alimentar (Sonae MC) e retalho especializado (Sonae SR). Considerando o retalho alimentar, a Sonae dispõe de 495 lojas, com 582.000m² de área de vendas, tendo obtido um volume de negócios, para o primeiro semestre de 2013, de 1584M€, um EBITDA de 106M€ e um CAPEX de 32M€. Relativamente ao retalho especializado, a área de vendas é de 420.000m², correspondentes a 565 lojas, tendo obtidos os seguintes resultados para o primeiro semestre deste ano: volume de negócios de 518M€, EBITDA recorrente de -17M€ e CAPEX de 10M€.

Em 2012, o grupo Sonae, maior empregador privado português, apresentou um volume de negócios de 5.379M€, um EBITDA recorrente de 597M€ e um CAPEX de 292M€, conseguindo ganhar quota de mercado nas principais áreas de negócio apesar da redução de consumo privado, que se verificou, em Portugal, ao longo do ano, e que se estima que tenha sido de 6%, segundo dados apresentados no INE Boletim Económico de Dezembro de 2012.

3.1.1. Sonae MC

A Sonae MC é a entidade responsável pela área de retalho alimentar, um dos negócios *core* do grupo. É líder no mercado português e incorpora, no seu portfólio de negócios, diversas marcas: Bom Bocado, Book.it, Continente, Continente Modelo, Continente Bom Dia, Meu Super, Pets & Plants e Well's.

A marca Continente representa a primeira cadeia de hipermercados fundada em Portugal, em 1985, e mantêm-se até à data de hoje como a referência no setor do retalho alimentar, tendo sido reconhecida por várias vezes como Marca de Confiança. Existem atualmente 40 hipermercados Continente, que apresentam uma área média de vendas de 7.125m².

O Continente Modelo foi criado em 2011 com o intuito de ser um super/hipermercado de proximidade, presente em centros populacionais de média dimensão. Neste mesmo ano surgiu o Continente Bom Dia, que consiste num supermercado de conveniência, vocacionado para as compras mais frequentes do dia-a-dia. No total, estas duas marcas dispõem de 146 lojas com uma área média de vendas de 1.788m².

A marca Meu Super refere-se a lojas de proximidade no formato *franchising*, localizadas primordialmente em zonas de elevado tráfego pedonal.

A marca Bom Bocado representa uma cadeia de restaurantes e cafetaria, fundada em 2008, que nasceu da necessidade de completar o portfólio de negócios do grupo e proporcionar ao cliente uma oferta mais integrada.

A Book.it, por sua vez, foi a primeira insígnia de retalho especializado em Portugal a incorporar diversos conceitos de negócio num mesmo espaço – livraria, papelaria e presentes.

A marca Pets & Plants posiciona-se como uma marca de retalho especializado centrada em artigos de jardim e artigos para animais de estimação.

A Well's é a parafarmácia do grupo, marca especialista na área da saúde, bem-estar e ótica, sendo líder de mercado neste canal. Possui cerca de 150 lojas maioritariamente localizadas junto a lojas Continente ou Continente Modelo.

Deste portfólio de negócios, os que são de maior interesse para o trabalho desenvolvido são as lojas Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia por se tratarem de lojas de retalho alimentar com um conceito semelhante, ainda que de dimensões distintas, e estarem todas associadas à marca Continente – amplamente reconhecida pelo cliente no mercado nacional.

3.1.2. *E-commerce* Sonae MC: Continente Online

O Continente Online, *E-commerce* da Sonae MC, lançado em 2001, é a versão virtual do hipermercado Continente, e é representado institucionalmente pela Modelo.com, parte integrante da Sonae MC e participada da Sonae Investimentos SGPS, SA. Esta organização engloba todas as operações intrínsecas a um modelo de negócios *online*, como sejam a gestão do *site*, processamento e faturação das encomendas e serviço de apoio ao cliente.

O serviço prestado por esta organização, de forma direta ao consumidor final (B2C), permite que os clientes encomendem as suas compras na loja *online* do Continente (desde produtos alimentares, a não alimentares, frescos, produtos para casa, produtos de higiene, etc.) e depois escolham um método de entrega disponível: entrega ao domicílio (ED) ou levantamento da encomenda num *pick-up point* (PUP).

Atualmente, o *E-commerce* da Sonae MC tem disponíveis 3 tipos de entrega via PUP: *Click & Pick* (cliente efetua compra *online* e recolhe encomenda numa loja física Continente), *Click & Drive* (cliente efetua compra *online* e recolhe encomenda num *drive-through*, junto a uma loja física Continente) e *Click & Pick*

sazonal (cliente compra *online* e recolhe num local temporariamente instalado para o efeito – ex: *stand* para levantamento de bilhetes para jogos de futebol, junto ao estádio, no dia do evento).

Para responder aos pedidos dos clientes, o *E-commerce* da Sonae MC opera tradicionalmente com base num processo de *picking* em loja, estrategicamente distribuído por 15 lojas Continente a nível nacional. Estas lojas são as que têm operação *e-commerce*, ou seja, são as lojas que têm equipas que recebem os pedidos de encomenda *online*, fazem o *picking*, em loja, da encomenda dos clientes, acondicionamento da encomenda e, caso necessário, expedição para transporte. As lojas Continente que têm operação de *e-commerce*, representadas na Figura 5, estão estrategicamente distribuídas por zonas como o Minho, a área metropolitana do Porto, Coimbra, Beiras, área metropolitana de Lisboa, incluindo a Margem Sul e Algarve.



Figura 5
Localização das lojas Continente com operação *e-commerce*.

Por outro lado, um cliente quando se regista na loja *online* do Continente é automaticamente indexado a uma destas lojas com operação *e-commerce*, conforme o código postal da sua morada de registo. Deste modo, se a morada

do cliente estiver dentro da área de influência de uma destas lojas (cerca de 24% da área de Portugal Continental), o cliente terá acesso à gama da loja *online* da sua área de influência e tem a opção de escolher entrega ao domicílio ou recolha em PUP. Se, pelo contrário, a morada do cliente já estiver fora da área de influência das lojas de operação *e-commerce*, o cliente tem acesso à gama de produtos da loja Continente de referência e apenas tem a opção de efetuar a encomenda e recolher as suas compras via *pick-up point* (sendo que a gama pode ser ajustada se o levantamento ocorrer numa loja diferente das mencionadas).

A partir do momento em que o Cliente coloca a encomenda no *site*, a operação *e-commerce* da loja Continente correspondente recebe o pedido e reparte a encomenda em tarefas com especificidades diferentes, consoante os seus artigos. O objetivo é aumentar a eficiência do *picking* dos produtos, concentrando os *pickers* em determinadas áreas da loja – exclusivamente dedicados à recolha e embalamento de determinado tipo de artigos para as várias encomendas a serem recolhidas naquele dia (ex: congelados, bebidas, frutas e legumes, detergentes e produtos de higiene, bazar). Cada *picker* inicia a sua atividade com um carrinho de *picking*, que possui todos os elementos necessários ao processo de *picking* (ex: *tablets*), com caixas vazias, onde irá colocar os produtos referentes a cada encomenda. À medida que vão finalizando as tarefas, os *pickers* vão colocando as caixas já preparadas na plataforma *Mizu* - área perto da placa de vendas com todos os materiais/equipamentos necessários para o *picking* - e reabastecendo o carrinho de *picking* com caixas vazias. Uma pessoa responsável pelo armazém vai recolhendo as caixas que se acumulam no *Mizu*, transporta-as até ao armazém e faz a consolidação das caixas das diferentes tarefas por encomenda e coloca-as no respetivo lugar, tendo em conta o método de entrega, o turno e o número sequencial da encomenda.

Em cada uma das lojas, o *E-commerce* possui uma área específica de *back office* da loja, que serve de suporte a todas as suas operações. Nesta área são consolidadas e organizadas todas as encomendas, de forma estruturada entre encomendas para entrega ao domicílio e encomendas em formato *Click & Pick*. Existem três áreas distintas para este propósito: uma área a temperatura ambiente, uma câmara frigorífica de frio positivo e uma câmara frigorífica de frio negativo, onde as caixas são armazenadas, sequencialmente, até ao momento destinado da sua entrega.

Por todos os motivos já apresentados, a existência de uma equipa de operação do Continente Online numa loja Continente exige, não só infraestruturas físicas, como seja um espaço do armazém da loja que possa ser exclusivamente dedicado a esta operação, no qual seja possível instalar câmaras refrigeradoras a duas temperaturas, e ter fáceis acessos para o carregamento das carrinhas de entregas de encomendas, como também um forte investimento em equipamentos de *picking*, formação e gestão de equipas e formação no processo operacional.

O modelo de *e-fulfillment* tradicionalmente utilizado pelo *E-commerce* da Sonae MC baseia-se, então, no *picking*, em loja, dos produtos previamente pedidos pelos clientes *online*, e posterior entrega da encomenda ao cliente correspondente, através de recursos disponibilizados por empresas parceiras. Para tal ser possível, as lojas são abastecidas diariamente a partir de vários entrepostos. Não obstante, dependendo dos produtos encomendados pelos clientes e do tipo de negócio a estes associado, podem ser utilizados outros modelos de *e-fulfillment*.

A venda de bilhetes para eventos, por exemplo, baseia-se num modelo de centralização das operações de logística. Neste caso, a encomenda por parte do cliente despoleta o envio, realizado por um parceiro, desde o depósito

centralizado, onde são armazenados e é realizado o *picking* dos produtos, até à sua residência.

Em determinados negócios, como é o caso da venda de colchões, o Continente Online apenas orquestra a experiência de compra, estando o restante modelo de *e-fulfillment* a cargo dos fornecedores destes produtos. Deste modo, quando um cliente faz uma encomenda deste tipo, o pedido é enviado pela loja *online* do Continente ao fornecedor correspondente, que efetua o *picking* no seu armazém e a entrega da encomenda ao cliente final – modelo de *drop-shipping*.

Sazonalmente há ainda um outro modelo de *e-fulfillment* que é utilizado pelo Continente Online, na operação Algarve, no Verão. Este modelo baseia-se numa operação de *cross-docking*, seguida de distribuição capilar ao cliente final. Neste caso, o *picking* das encomendas colocadas pelos clientes é maioritariamente realizado em loja, sendo depois estas encomendas transportadas para um armazém central no Algarve, onde são acrescentados os produtos de elevado volume e alta rotação. Posteriormente, as encomendas são consolidadas e separadas por rota de transporte, de acordo com as moradas fornecidas pelos clientes, para serem então distribuídas pelas moradas de entrega.

O E-commerce da Sonae MC presta também serviços de entregas a algumas lojas físicas Continente representadas na Figura 6, através da consolidação e entrega de compras efetuadas pelos clientes nessas lojas físicas, nas caixas de entregas ao domicílio. O cliente efetua as compras de forma tradicional na loja Continente, mas realiza o pagamento das mesmas numa caixa de *checkout* particular: a caixa de entregas ao domicílio. Desta forma, em vez de ser o próprio cliente a transportar as compras até à sua residência, os seus sacos são consolidados na caixa, devidamente armazenados na loja e posteriormente entregues na morada indicada pelo cliente, por uma das carrinhas de entregas do Continente Online. Apesar de não existir nenhuma equipa de operação

e-commerce nestas lojas Continente, devido à proximidade geográfica destas lojas com as lojas de operação *e-commerce*, e conseqüentemente com as rotas que as carrinhas destas lojas efetuam, estas entregas são planeadas e definidas juntamente com as entregas ao domicílio de clientes que efetuaram as suas compras na loja *online* do Continente. Por este motivo, estas lojas são doravante denominadas Lojas com Entrega ao Domicílio Integradas – Continente Viana, Braga, Maia Jardim, MaiaShopping, Valongo, Matosinhos, Fórum Coimbra, Barreiro, Portimão e Portimão 2.



Figura 6
Localização das lojas Continente com Entregas ao Domicílio Integradas.

Os grandes objetivos deste trabalho final de mestrado, alinhados com um dos objetivos estratégicos do *E-commerce* da Sonae MC para 2014, englobam a reformulação do processo do serviço de *Click & Pick* atualmente existente nas lojas com operação *e-commerce* (à exceção das lojas do Arrábida e Colombo que têm um *Click & Drive*) e, numa fase posterior, o aumento da penetração deste serviço no parque de lojas Continente, de uma forma economicamente sustentável.

Capítulo 4

Caracterização e *benchmarking* do serviço *Click & Pick*

4.1. Caracterização do serviço *Click & Pick*

O serviço *Click & Pick* é um dos métodos de entrega disponibilizado pelo Continente Online desde 2005, sendo uma das três alternativas existentes para entregas por via de *pick-up point*.

O cliente, quando efetua as suas compras na loja *online* do Continente, tem a possibilidade de aderir a este serviço através da escolha, no momento do *checkout*, da entrega da sua encomenda na sua loja de preferência, de entre as lojas disponíveis.

A adesão a este método de entrega tem um custo de taxa de serviço de 3€, associados ao custo de *picking* e de preparação da encomenda, já que o modelo seguido pelo Continente Online para o *pricing* dos seus produtos determina que o preço dos produtos é igual no canal *on* e *offline* correspondente. Por este motivo, existem taxas de serviço que são cobradas de acordo com os serviços extra providenciados pelo canal de *e-commerce*.

Após efetuar a encomenda na loja *online* do Continente, e de escolher a entrega na loja, o cliente determina ainda a janela de entrega em que pretende efetuar o levantamento das suas compras, de acordo com a capacidade da loja correspondente no momento em que é realizada a encomenda – ver exemplo do *checkout* na Figura 7. Não obstante este facto, há um *delay* previamente estipulado entre a colocação da encomenda no *site* e a primeira janela de entrega disponível para o cliente (salvo por falta de capacidade de entrega), de

forma a permitir que a operação tenha tempo para realizar o *picking* e consolidação da encomenda, conforme representado na Tabela 1.

1ª Semana							
HORAS	1 Feb Sábado	2 Feb Domingo	3 Feb Segunda	4 Feb Terça	5 Feb Quarta	6 Feb Quinta	7 Feb Sexta
10:30 12:30	X	X	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00
12:00 14:30	X	X	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00
14:00 16:30	X	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00
16:00 18:30	X	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00
18:30 20:30	X	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00
20:00 22:30	X	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00	€ 3.00

Figura 7

Detalhe do segundo passo do *check-out* do site do Continente Online, em que o cliente determina a janela de entrega para recolha da encomenda na loja.

Encomenda colocada até às	Primeira janela de entrega disponível (salvo falta de capacidade)	Lead time
5h	14h - 16h30	9h
9h30	18h30 – 20h30	9h
11h	20h – 22h30	9h
18h	10h30 – 12h30	16h30

Tabela 1

Definição da primeira janela de entrega disponível, no formato *Click & Pick*, consoante o horário de colocação da encomenda e respetivo *lead time*.

Caso o cliente não compareça na loja para efetuar o levantamento da sua encomenda durante a janela de entrega por ele escolhida, a linha de apoio do Continente Online entra em contacto com o cliente para apurar se este pretende

efetuar um reagendamento do levantamento da encomenda ou se, por outro lado, é necessário cancelar a mesma. Se pelo contrário o cliente se dirigir à loja antes do início da janela de entrega correspondente, a encomenda pode ainda estar a ser preparada e, portanto, não ser passível de ser levantada.

Em cada uma destas lojas, o *Click & Pick* é disponibilizado no balcão de serviço de apoio ao cliente, sem qualquer tipo de local ou comunicação dedicados ao mesmo. Desta forma, apenas os clientes que conhecem o serviço sabem como proceder para efetuar o levantamento da sua encomenda, não estando a ser informados potenciais clientes da existência deste serviço.

4.2. *Benchmarking* nacional

Em Portugal, os principais *players* de retalho alimentar *online* que prestam serviços semelhantes aos da loja *online* do Continente, e que dispõem particularmente de opções de levantamentos em *pick-up point* são o Jumbo Online e a loja *online* do El Corte Inglés. O El Corte Inglés apresenta uma proposta de valor ligeiramente distinta da do Continente, para um *target* principal diferente, no entanto, foi considerado nesta análise para se obter mais uma perspetiva de análise e permitir uma maior comparabilidade deste tipo de serviços.

O Jumbo Online apresenta um serviço em vários pontos semelhante ao do *Click & Pick*. Esta loja *online* também permite que os seus clientes escolham, aquando da encomenda, o levantamento das suas compras numa das lojas Jumbo, mediante o pagamento de uma taxa de serviço de 3€. Segundo a informação disponibilizada no *site* do Jumbo, o cliente quando efetua as suas compras, pode determinar qual o dia e hora em que pretende realizar o levantamento da encomenda – segunda a sábado das 10h às 22h e domingos e

feriados das 10h às 18h –, a partir do dia seguinte à colocação da encomenda no *site*. As janelas de entrega disponíveis para o levantamento de uma encomenda em loja estão representadas na Figura 8. De salientar que não foi possível determinar concretamente, pela informação que é apresentada na loja *online* do Jumbo, qual o *delay* previamente estipulado entre a colocação da encomenda no *site* e a primeira janela de entrega disponível para o cliente. A única informação existente a este respeito indica que a encomenda só poderá ser levantada a partir do dia seguinte à sua colocação.

No dia escolhido, o cliente recebe a encomenda no balcão de acolhimento da loja, onde também não existe nenhum ponto dedicado ou comunicação específica deste serviço.

The screenshot shows a shopping cart interface with the following elements:

- CARRINHO** (Cart) and **VER CARRINHO >** (View Cart >)
- ENTREGA NA LOJA DE GAIA** (Delivery at the store) with **ALTERAR >** (Change >)
- DATA DE ENTREGA** (Delivery date) with **VER DISPONIBILIDADE DE ENTREGA >** (View availability >)
- A calendar view for the week of 03 MAR (SEG) to 07 MAR (SEX).
- A table of delivery time slots with prices.
- FECHAR x** (Close x) button at the bottom right.

	03 MAR (SEG)	04 MAR (TER)	05 MAR (QUA)	06 MAR (QUI)	07 MAR (SEX)
10:00/16:00	×	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €
12:00/18:00	×	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €
14:00/20:00	×	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €
16:00/20:00	×	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €
16:00/22:00	×	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €
18:00/22:00	×	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €
20:00/22:00	×	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €

Figura 8

Janelas de entrega disponibilizadas pelo Jumbo Online para recolha de encomendas na loja.

No entanto, quer a loja *online* do Jumbo quer algumas das suas lojas físicas, dão algum destaque, em termos de peças de comunicação informativa, a um outro método de levantamento de encomendas em *pick-up point*: serviço de Drive – como se pode comprovar pela Figura 9. Este serviço é em tudo semelhante ao de levantamento em loja, à exceção que é realizado num *drive-through*, geralmente colocado ao lado de uma das lojas Jumbo. Este serviço

encontra-se disponível nas seguintes lojas: Alfragide, Almada, Amadora, Aveiro, Alverca, Cascais, Castelo Branco, Coimbra, Coima, Faro, Figueira da Foz, Gaia, Maia, Portimão, Setúbal e Viseu.



Figura 9
Comunicação do serviço de *Drive* do Jumbo, presente na loja *online* do Jumbo.

A loja *online* do El Corte Inglés permite aos seus clientes efetuarem o levantamento das suas compras na loja, a partir do dia seguinte ao da encomenda, e na data por eles definida. Para este serviço, o El Corte Inglés isenta os seus clientes do pagamento de qualquer taxa, e efetua as entregas das encomendas na Receção do Supermercado. As janelas de entrega disponibilizadas ao cliente, na área do *checkout* da loja *online*, estão representadas na Figura 10.

Este é, atualmente, o único serviço de levantamento de encomendas em *pick-up point* disponibilizado por este retalhista em Portugal, apesar disto não é visível qualquer comunicação dedicada ao mesmo. É ainda de salientar que a marca detém pontos de serviço *Drive* mas apenas em Espanha.

Seleção de horário de coleção						
	Faixa seleccionada	Faixa horária disponível	Faixa horária completa			
Terça-Feira 04/03/2014	Quarta-Feira 05/03/2014	Quinta-Feira 06/03/2014	Sexta-Feira 07/03/2014	Sábado 08/03/2014	Domingo 09/03/2014	Segunda-Feira 10/03/2014
10:30-13:00	10:30-13:00	10:30-13:00	10:30-13:00	10:30-13:00	10:30-13:00	10:30-13:00
13:00-16:00	13:00-16:00	13:00-16:00	13:00-16:00	13:00-16:00	13:00-16:00	13:00-16:00
16:00-19:00	16:00-19:00	16:00-19:00	16:00-19:00	16:00-19:00	16:00-19:00	16:00-19:00
19:00-21:30	19:00-21:30	19:00-21:30	19:00-21:30	19:00-21:30	19:00-21:30	19:00-21:30

Figura 10

Janelas de entrega disponibilizadas pela loja *online* do El Corte Inglés para recolha de encomendas na loja.

4.3. *Benchmarking* internacional

O serviço de levantamento de compras de supermercado em *pick-up point* tem, por um lado, grande oferta e, por outro, elevada procura em vários retalhistas do Reino Unido, pelos motivos já discutidos em capítulos anteriores deste trabalho. Por esta razão, este foi o país escolhido para esta análise, por considerar que apresenta as melhores práticas em serviços de recolha de encomendas em *pick-up point*, em pontos essencialmente localizados em loja (os mais semelhantes ao serviço de *Click & Pick* apresentado). De salientar que para o caso do serviço de *Click & Drive*, que o Continente Online também disponibiliza mas que não é o foco primordial deste trabalho, o país a considerar seria França, pela experiência e tamanho da sua rede de serviços de levantamento de encomendas em pontos com *drive-through*.

De facto, os quatro principais retalhistas do Reino Unido – Tesco, Asda, Sainsbury’s e Morrison – oferecem este tipo de serviços, vulgarmente denominados de *Click & Collect*, aos seus clientes. Destes, a cadeia Tesco, seguida da Asda, são os que apresentam maior frequência de pedidos de *Click & Collect* (Smith, 2013).

Em 2013, estima-se que tenham sido adquiridos produtos no valor de cerca de 3 mil milhões de euros através destes serviços, e um relatório da Verdict

refere que as estimativas para 2018 são de crescimento de cerca de dois terços, passando a representar 8% do total de vendas *online* e 1,2% de todas as vendas no Reino Unido (Smith, 2013), sendo notória a importância desta oferta no panorama do retalho inglês.

A prática comum neste país é a de existir uma comunicação cuidada e dedicada a este tipo de serviços e serviços semelhantes, como o de *Drive*, para informar potenciais clientes da sua existência, quer no canal *online* quer no *offline*, conforme se pode verificar através de alguns exemplos presentes na Figura 11. Além disso, os retalhistas do Reino Unido não cobram qualquer tipo de taxa por este serviço aos seus clientes, têm geralmente um local na loja dedicado para o *Click & Collect*, e garantem que as suas encomendas estão disponíveis para levantamento a partir do dia útil seguinte à sua colocação. Todos eles, de uma forma geral, estão já a trabalhar em estratégias que permitam que as entregas sejam realizadas no mesmo dia em que são colocadas as encomendas.

Há ainda um outro retalhista no Reino Unido, que apesar de não ser de tão grande dimensão quanto os previamente mencionados, merece alguma atenção na forma como está a comunicar e expandir os seus serviços de levantamento de encomendas em *pick-up point* – Waitrose (ver Figura 12). Em Julho de 2013, esta cadeia retalhista anunciou que para além dos pontos tradicionais de *Click & Collect* nas suas lojas, e dos 5 pontos de *Drive* que já possui, está já em fase de testes de um novo conceito de ponto de levantamento de encomendas: cacifos de temperatura controlada, com um processo totalmente automatizado. Para estes novos pontos de levantamento, a Waitrose pretende enviar uma mensagem escrita ao cliente em que indica o código pin para abrir o cacifo que contém a sua encomenda. Assim, o cliente apenas necessita de inserir esse código no ecrã tátil incorporado no cacifo e pode imediatamente recolher as suas compras (Shields, 2013).

Tesco

Online

Offline

300 C&C Food disponíveis até meio 2014

Asda

Online

Offline

300 C&C Food

Sainsbury

Online

Offline

C&C Non-Food disponível em 89% das lojas

Open every day
7am - 11pm

Bakery
Fresh fruit & veg
Fresh meat & fish
Beer & wine

Figura 11

Exemplos de materiais de comunicação de alguns dos principais retalhistas do Reino Unido, relativos ao serviço de *Click & Collect*, presentes nos canais *online* e *offline*.

Nota: C&C – *click & collect*



Figura 12
Exemplos de materiais de comunicação do serviço de *Click & Collect* da Waitrose.
Nota: C&C – *click & collect*

Outros retalhistas estão também a abordar formas inovadoras de alargar os seus pontos de entrega ao cliente. Em Londres, por exemplo, estão a ser estudadas alternativas com alguns retalhistas como Waitrose, Asda, Marks and Spenser e a Amazon, para a instalação de pontos de *Click & Collect* nas estações de metro e nos parques de estacionamento de apoio às mesmas. Tudo isto permite aos retalhistas estarem mais próximos dos seus clientes e oferecerem serviços que vão mais de encontro às suas necessidades (Pickford & Odell, 2013).

Capítulo 5

Reformulação do serviço *Click & Pick*

5.1. Processo atual

O processo que estava em vigor à data do início deste trabalho, nas 15 lojas Continente que têm operação Continente Online (à exceção das lojas com *Click & Drive* que têm um processo distinto devido à própria infraestrutura do serviço), está exemplificado na Figura 13, através de um diagrama de fluxo. Esta ferramenta permite identificar fluxos desnecessários e áreas de serviço que possam ser simplificadas. O processo de serviço ao cliente é pouco ágil, conforme demonstrado na Figura 14, e implica que o cliente esteja exposto a outras situações que são tratadas no Serviço de Apoio ao Cliente (SAC) – particularmente reclamações por parte de outros clientes. Não obstante, antes da entrega da encomenda ao cliente, é realizada uma auditoria por parte do segurança da loja, o que torna este processo também pouco amigável e ainda mais moroso.

Neste sentido, e com o objetivo de potenciar a grande oportunidade de crescimento deste serviço nas lojas Continente, foi proposto um redesenho do processo associado ao serviço de entregas no formato *Click & Pick*. Para tal, foram identificadas oportunidades de melhoria nomeadamente no que concerne ao local onde é feita a entrega da encomenda *online*, ao tempo de espera por parte do cliente em todo o serviço e à alteração do processo de auditoria, que é atualmente realizado em frente ao cliente. Estas oportunidades de melhoria do serviço foram identificadas através do estudo detalhado do processo na vertente operacional e, também, através da análise deste serviço na perspetiva do cliente. Para tal, foi importante a observação ativa deste serviço

no ambiente de loja e o profundo conhecimento da realidade operacional do serviço. Foram ainda considerados exemplos de *benchmarking*, como os referidos no capítulo anterior, enquanto fonte de informação de uma nova perspectiva de análise do serviço.

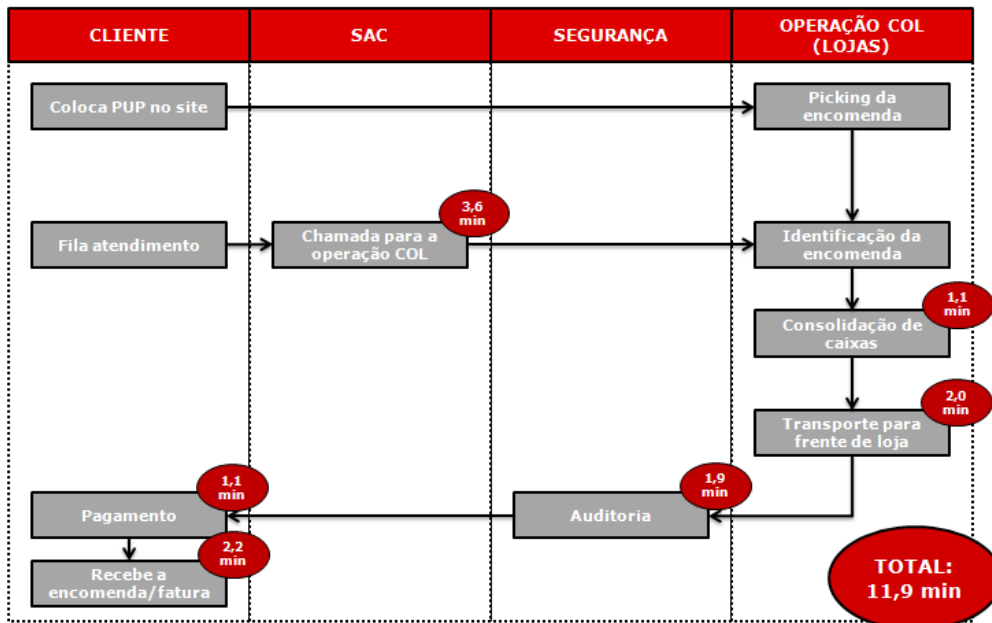


Figura 13

Processo em vigor, à data do início deste trabalho, nas lojas com entregas no formato *Click&Pick*.
Nota: SAC – Serviço de Apoio ao Cliente; COL – Continente Online

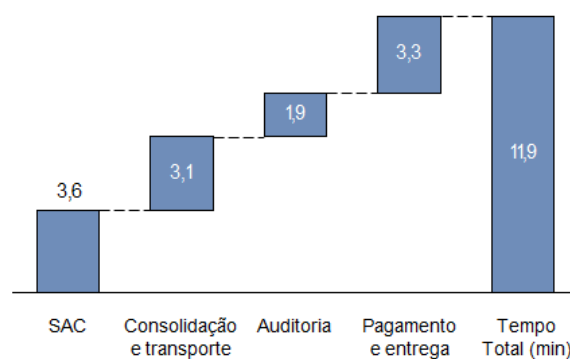


Figura 14

Tempo despendido pelo cliente, em média, no serviço identificado de *Click&Pick*.
Nota: SAC – Serviço de Apoio ao Cliente

5.2. Proposta de melhorias e implementação

Considerando como referência os pontos de melhoria identificados pela análise do processo apresentado, foi sugerido um plano de melhorias baseado num processo de melhoria contínua, com base num ciclo PDCA. A fase inicial deste ciclo (*Plan*) centra-se na apresentação de sugestões de melhoria tendo por base a análise do processo efetuada.

Na fase *Do* deste ciclo pretende-se realizar um teste piloto, com duração aproximada de 1 mês, onde irão ser implementadas as soluções sugeridas, na loja Continente de Cascais e do CoimbraShopping, de forma a testar a sua viabilidade. A opção pela loja de Cascais e do CoimbraShopping prende-se com questões estratégicas do Continente Online e com o facto de nestas lojas existir uma ótima relação e colaboração entre todos os intervenientes nos processos do Continente Online. Assim, garante-se o envolvimento quer dos colaboradores quer da gestão de topo nesta alteração do processo de serviço ao cliente, assegurando o ambiente propício à introdução das melhorias bem como a aceitação e incorporação das mesmas, o que despoletará o sucesso do projeto (Bowen & Lawler, 1992). Não obstante, a loja de Cascais, por exemplo, tinha um interesse acrescido para este teste piloto por se tratar de uma loja com um conceito completamente renovado, representando um novo paradigma de hipermercados em Portugal, e apresentando-se como símbolo de inovação.

Estes pilotos serão monitorizados e alvo de avaliação da sua eficácia (*Check*), por forma a determinar o plano de *roll out* (*Act*) ou averiguar a necessidade de implementar alterações ao plano de melhorias inicial, retomando-se o ciclo PDCA.

Neste sentido, havia já sido considerado pelo Continente Online a redução do tempo deste serviço por via da paralelização de tarefas com recurso a um processo de suporte baseado no envio de um SMS ao cliente. Após a

participação em algumas reuniões de projeto, particularmente com a área do Marketing da Sonae MC e o responsável de comunicação do *E-commerce* da Sonae MC, foi aprovada a nova mensagem a transmitir aos clientes deste serviço: “A sua encomenda xxxxxxxxx está disponível para recolha no ponto *Click&Pick*. Responda grátis MCH 5001 para o 4902 assim que se encontre na loja.”

A implementação deste novo processo permite que o cliente envie um SMS de resposta a uma mensagem enviada pelo Continente, quando chega à loja, com um código particular que o identifica para as equipas de operações do Continente Online. Assim, e como o cliente recebe na mensagem indicação do ponto de levantamento da encomenda, o tempo do processo é significativamente reduzido, uma vez que a atividade de consolidação de caixas e transporte para a frente de loja são efetuadas enquanto o cliente se dirige ao local indicado para o levantamento da encomenda – o balcão *Click & Pick*.

Um outro objetivo já assumido pelo Continente Online, definido ainda antes do trabalho efetuado no âmbito do meu mestrado, e que se manteve na reformulação deste serviço, centrou-se na eliminação do processo de auditoria em frente ao cliente.

O novo processo, que reflete estas alterações que estavam de alguma forma já consideradas, está representado em diagrama de fluxo na Figura 15.

Assim, no âmbito deste trabalho final de mestrado, e alinhado com o primeiro objetivo definido, ficou concretamente, para a fase de planeamento, a conceptualização do novo local de entrega das encomendas *online*, a conceção de todos os materiais de comunicação do serviço, a análise de contingências e o desenho do processo final, e as restantes fases do ciclo PDCA.

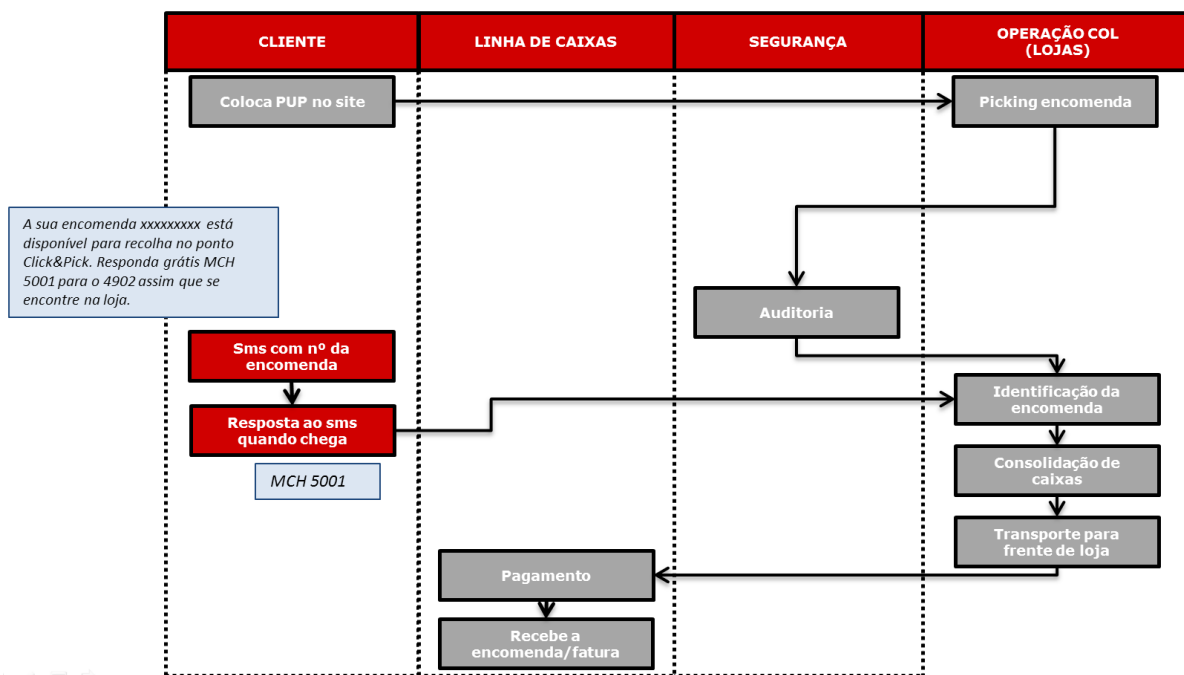


Figura 15

Novo processo proposto para as entregas em formato *Click & Pick*.

Nota: COL – Continente Online

O primeiro tema abordado neste sentido foi o novo local para entrega das encomendas via *Click & Pick*. Sendo o objetivo principal retirar este serviço do SAC, por razões de diminuição do tempo de espera do cliente, e para evitar que o cliente seja exposto a reclamações e outras situações que podem afetar a imagem da marca e conduzir a um *word of mouth* negativo, considerou-se a hipótese das entregas passarem a ser realizadas numa caixa de *checkout*. Adicionalmente, com um local de entrega alternativo e diferenciado, tornava-se ainda possível evitar a concorrência de serviços no mesmo local. Neste sentido, foi efetuada uma análise das vantagens e desvantagens de serem utilizadas caixas que atualmente pertencem às operações do Continente Online (caixas de entrega ao domicílio), caixas contíguas a estas e ainda uma outra caixa típica de *checkout* que não pertença atualmente às operações do Continente Online. Os resultados dessa análise estão expostos na Tabela 2.

	Caixas Domicílio	Caixa Contígua Domicílio	Outra Caixa
Descrição	Utilização conjunta destas caixas para domicílios e Click&Pick	Caixa única para Click&Pick junto às dos domicílios	Caixa única para Click&Pick noutra local da loja
Vantagens	Telefone Recursos físicos no local Equipa no local	Equipa no local Comunicação exclusiva Uso exclusivo C&P	Comunicação exclusiva e mais clara Uso exclusivo C&P
Desvantagens	Cliente seguinte (ED) Ruído na comunicação Uso não exclusivo C&P	Sem telefone	Sem telefone Sem equipa no local

Tabela 2

Análise das vantagens e desvantagens dos novos locais de entrega considerados: caixa de entregas ao domicílio, caixa contígua à das entregas ao domicílio e outra caixa de checkout.

Nota: C&P – *Click & Pick*; ED – Entregas ao Domicílio

Perante este cenário, e após a discussão desta análise efetuada em reuniões com a área da conceção de loja, optou-se pela utilização de uma outra caixa, que não precisa necessariamente de ser uma caixa de entregas ao domicílio, mas que fique localizada contiguamente às caixas de *self-checkout*, também denominadas de zona de compra fácil. Estas caixas conhecidas como zona de compra fácil são aquelas onde o cliente regista os seus produtos e efetua o pagamento sem o auxílio de um operador Continente, em regime de *self-service*. Com esta alternativa conseguem-se, por um lado, obter as vantagens identificadas para uma caixa única para *Click & Pick* e, por outro lado, contrapor as desvantagens identificadas com a existência de um operador Continente nas caixas *self-checkout*, que pode entrar em contacto com as operações sempre que necessário. O ponto inicial de referência para *Click & Pick* será, assim, junto do operador de *self-checkout*, que depois reencaminhará o cliente para a caixa de *checkout* tradicional, contígua a estas, onde lhe será efetuada a entrega da encomenda por um operador Continente Online, conforme representado no esquema da Figura 16.

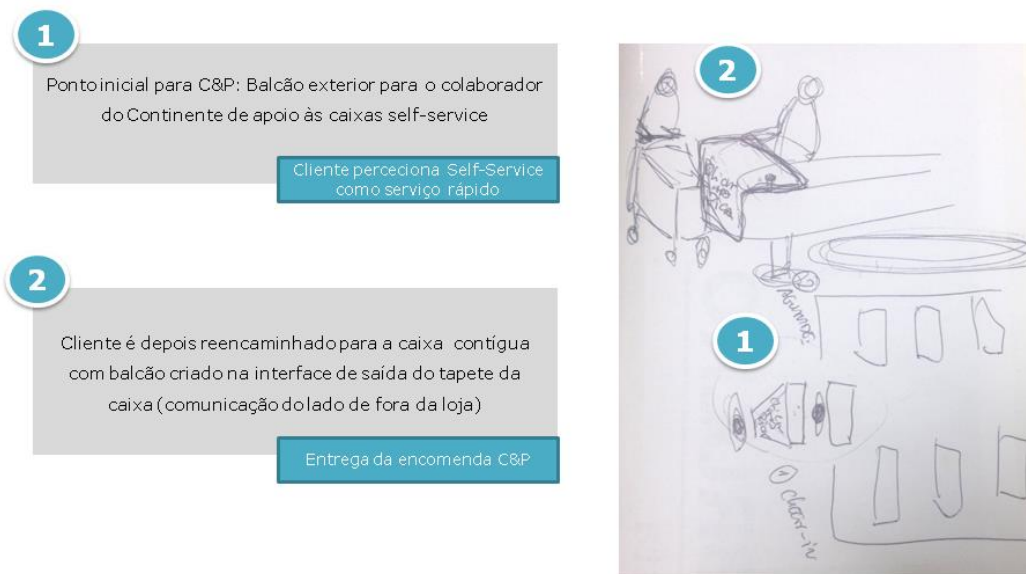


Figura 16
 Proposta de conceção de loja do novo local de levantamento *Click & Pick*.
 Nota: C&P – *Click & Pick*

Com esta opção, é possível contemplar também um plano de contingência caso o cliente não responda ao SMS que lhe é enviado, por opção própria ou por não ter visto o SMS. Como existirá comunicação exterior na zona do colaborador de *self-checkout*, o cliente dirigirá-se a este mesmo operador, identificando-se, e este comunicará a chegada do cliente às operações do Continente Online e reencaminhará o cliente para a caixa de entrega, agilizando o processo, conforme representado na Figura 17.

A escolha deste tipo de caixas de checkout a utilizar, determinada com os intervenientes do projeto e com a área de direção e conceção loja da Sonae MC, apresenta ainda uma outra vantagem na ótica do cliente, já que este tem sempre alguém a quem se dirigir em caso de necessidade e a deslocação que tem de fazer para efetuar o levantamento das suas compras é a mínima possível.

Considerando este facto, e ainda a distância das caixas de compra fácil ou *self-checkout* à localização da operação Continente Online em cada uma das lojas, foi determinada a localização ideal do ponto de levantamento *Click & Pick*. Esta análise foi realizada loja a loja, para todas as lojas com equipas de operação

E-commerce, segundo o layout correspondente de cada loja. O objetivo primordial foi o da diminuição dos fluxos a realizar pela operação do Continente Online para entrega da encomenda ao cliente, e para tal foram envolvidos também nesta decisão os responsáveis de operação *online* de todas as lojas. Um outro fator que foi tido em consideração foi a distância desse local às entradas da loja e a visibilidade do mesmo. Neste sentido, foram ainda envolvidos nesta decisão os diretores de cada uma das lojas. Na Figura 18, a título de exemplo, é apresentado um esquema simplificado da loja de Cascais, onde são identificadas as caixas de *self-checkout* escolhidas para o ponto de levantamento *Click & Pick*, com base nos critérios previamente mencionados.

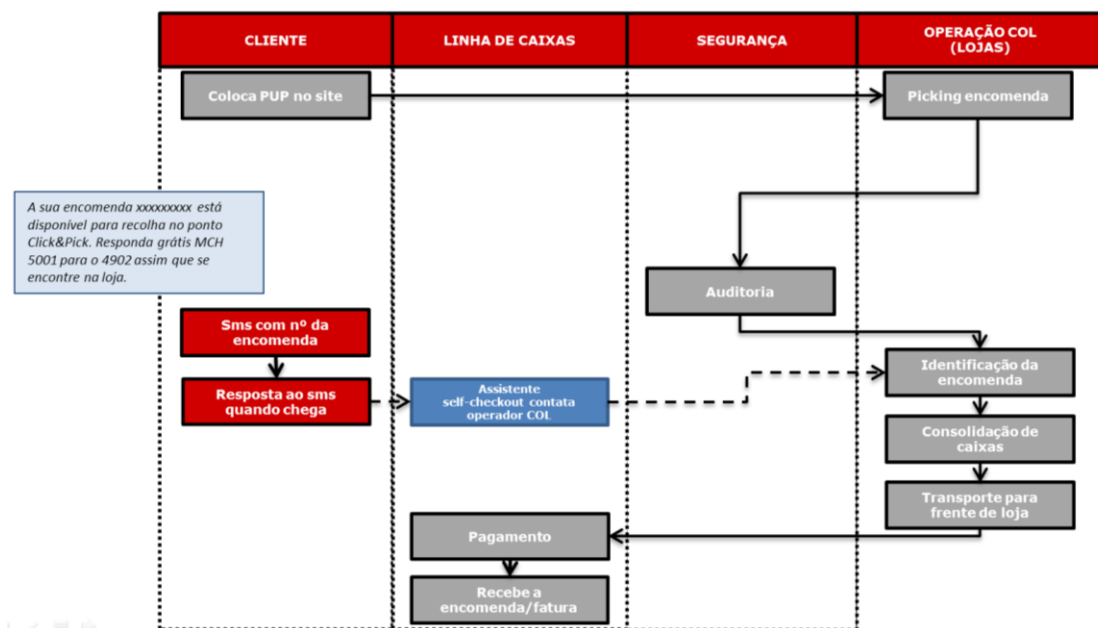


Figura 17

Novo processo de contingência para levantamentos C&P, caso o cliente não responda ao SMS que lhe é enviado por parte do Continente.

Nota: COL – Continente Online; PUP – *pick-up point*

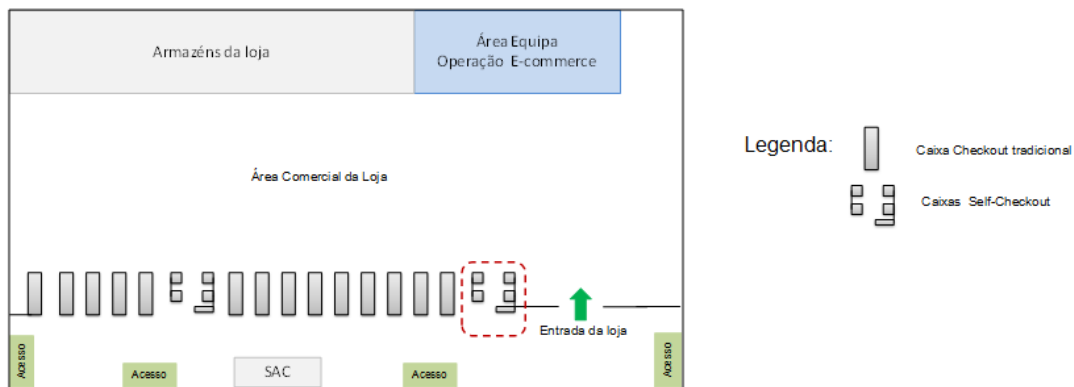


Figura 18

Esquema simplificado do *layout* da loja Continente Cascais, com identificação das caixas de *self-checkout* selecionadas para o ponto de levantamento *Click & Pick*.

Nota: SAC – Serviço de Apoio ao Cliente

No âmbito da reformulação do processo de *Click & Pick* foram ainda criadas normas escritas e visuais, que até à data eram inexistentes, para os intervenientes no processo na loja de levantamento. Com este intuito, e tendo por base o formato deste tipo de documentos na Sonae MC, foi redigido um documento do tipo “*One Point Lesson*” (OPL) para a operação *e-commerce*, sobre o procedimento a seguir para realizar uma entrega no formato *Click & Pick*, e uma outra OPL para os assistentes do *self-checkout* saberem como atuar perante um cliente que chega para efetuar o levantamento das suas compras efetuadas no Continente Online. Um exemplo destas OPLs, criadas, com base no novo processo, para as lojas de Cascais e Coimbra, é apresentado nas Figuras 19, 20, 21 e 22.

E-COMMERCE <small>The future is today</small> SONAEMC	OPL	Código:	
		Data edição: janeiro-2014	Pág. 1
Tipo de equipamento: Telefone			
IDENTIFICAÇÃO DA OPERAÇÃO			
Click & Pick Op. Loja: Contacto com operação e-commerce			
OBJETIVO			
Indicação da chegada de um cliente para levantamento de uma encomenda realizada no site do Continente			
INSTRUÇÕES			
1	Pedir ao cliente indicação do número de encomenda, presente no cabeçalho do e-mail de confirmação da encomenda ou no SMS de levantamento da encomenda		
2	Determinar qual a caixa de checkout mais próxima disponível (à partida será caixa 49) e encaminhar o cliente para a mesma, pedindo-lhe que aguarde pela receção da encomenda		
3	Contactar a operação e-commerce através do número <u>53602</u> e informar da chegada do cliente para levantamento da encomenda X. Indicar à operação qual a caixa de checkout para onde foi encaminhado o cliente. Números alternativos para contacto caso o indicado não esteja disponível: 53603 / 53613		
RECOMENDAÇÕES			
Caso o cliente não saiba indicar o número de encomenda, pedir para indicar nome completo e transmitir essa informação à equipa de operação e-commerce			
Responsável: Cláudia Ferreirinha - caferreirinha@sonaemc.com		Próxima revisão: janeiro-2015 (anual)	

Figura 19

OPL relativa ao processo de contacto com operação *e-commerce* para entrega de uma encomenda *Click & Pick*, para o assistente self-checkout da loja de Cascais.

E-COMMERCE <small>The future is today</small> SONAEMC	OPL	Código:	
		Data edição: janeiro-2014	Pág. 1
Tipo de equipamento: Telefone Operação, Carrinho Click & Pick			
IDENTIFICAÇÃO DA OPERAÇÃO			
Click & Pick Op. Online: Entrega de encomendas de Click & Pick			
OBJETIVO			
Descrição do processo de entrega de uma encomenda para levantamento em loja (Click & Pick)			
INSTRUÇÕES			
1	Operação recebe chamada com indicação de que o cliente referente à encomenda X já se encontra na loja para levantamento da encomenda Click & Pick. Recebe indicação também de qual a caixa de checkout onde será feita a entrega (regra geral será na caixa 49)		
2	Identificar e consolidar a encomenda do cliente		
3	Identificar se a encomenda já foi paga (cartão crédito, cartão continente) ou se é para realizar o pagamento no momento da entrega (Multibanco, cheque) Caso seja pagamento em Multibanco, levar o Pin Pad para realizar o pagamento		
4	Notificar o segurança da realização de uma entrega Click & Pick na caixa checkout determinada		
5	Colocar as caixas da encomenda respetiva no carrinho de entrega Click & Pick e dirigir-se para a caixa de checkout determinada no ponto 1		
6	Efetuar a cobrança da encomenda, em caso de pagamento no ato da entrega, de acordo com as		
RECOMENDAÇÕES			
Caso o cliente não saiba indicar o número de encomenda, pedir para indicar nome completo e identificar a encomenda segundo o nome do cliente			
Responsável: Cláudia Ferreirinha - caferreirinha@sonaemc.com		Próxima revisão: janeiro-2015 (anual)	

Figura 20

OPL relativa ao processo de entrega de uma encomenda *Click & Pick* para a equipa de operação Continente Online da loja de Cascais.

E-COMMERCE <small>The future is today</small> SONAEMC	OPL	Código:	
		Data edição: janeiro-2014	Pág. 1
Tipo de equipamento: Telefone			
IDENTIFICAÇÃO DA OPERAÇÃO			
Click & Pick Op. Loja: Contacto com operação e-commerce			
OBJETIVO			
Indicação da chegada de um cliente para levantamento de uma encomenda realizada no site do Continente			
INSTRUÇÕES			
1	Pedir ao cliente indicação do número de encomenda, presente no cabeçalho do e-mail de confirmação da encomenda ou no SMS de levantamento da encomenda		
2	Determinar qual a caixa de checkout mais próxima disponível (à partida será caixa 29) e encaminhar o cliente para a mesma, pedindo-lhe que aguarde pela receção da encomenda		
3	Contactar a operação e-commerce através do número 906 80 92 e informar da chegada do cliente para levantamento da encomenda X. Indicar à operação qual a caixa de checkout para onde foi encaminhado o cliente		
RECOMENDAÇÕES			
Caso o cliente não saiba indicar o número de encomenda, pedir para indicar nome completo e transmitir essa informação à equipa de operação e-commerce			
Responsável: Cláudia Ferreirinha - caferreirinha@sonaemc.com		Próxima revisão: janeiro-2015 (anual)	

Figura 21

OPL relativa ao processo de contacto com operação *e-commerce* para entrega de uma encomenda *Click & Pick*, para o assistente self-checkout da loja de Coimbra.

E-COMMERCE <small>The future is today</small> SONAEMC	OPL	Código:	
		Data edição: janeiro-2014	Pág. 1
Tipo de equipamento: Telefone Operação, Carrinho Click & Pick			
IDENTIFICAÇÃO DA OPERAÇÃO			
Click & Pick Op. Online: Entrega de encomendas de Click & Pick			
OBJETIVO			
Descrição do processo de entrega de uma encomenda para levantamento em loja (Click & Pick)			
INSTRUÇÕES			
1	Operação recebe chamada com indicação de que o cliente referente à encomenda X já se encontra na loja para levantamento da encomenda Click & Pick. Recebe indicação também de qual a caixa de checkout onde será feita a entrega (regra geral será na caixa 29)		
2	Identificar e consolidar a encomenda do cliente		
3	Identificar se a encomenda já foi paga (cartão crédito, cartão continente) ou se é para realizar o pagamento no momento da entrega (Multibanco, cheque) Caso seja pagamento em Multibanco, levar o Pin Pad para realizar o pagamento		
4	Notificar o segurança da realização de uma entrega Click & Pick na caixa checkout determinada		
5	Colocar as caixas da encomenda respetiva no carrinho Click & Pick e dirigir-se para a caixa de checkout determinada no ponto 1		
6	Efetuar a cobrança da encomenda, em caso de pagamento no ato da entrega, de acordo com as		
RECOMENDAÇÕES			
Caso o cliente não saiba indicar o número de encomenda, pedir para indicar nome completo e identificar a encomenda segundo o nome do cliente			
Responsável: Cláudia Ferreirinha - caferreirinha@sonaemc.com		Próxima revisão: janeiro-2015 (anual)	

Figura 22

OPL relativa ao processo de entrega de uma encomenda *Click & Pick* para a equipa de operação Continente Online da loja de Coimbra.

5.3. Comunicação do serviço ao cliente

Um outro aspeto abordado nesta reformulação do processo de *Click & Pick* foi a comunicação do serviço ao cliente, que, até à data, era inexistente em loja, quer na loja física, quer na loja *online*.

Neste sentido, e como havia também já algum trabalho realizado na conceção da imagem do serviço, foram planeados e fabricados materiais de comunicação para colocar na loja física, nas caixas de *self-checkout* destinadas ao serviço *Click & Pick*. Assim, e em parceria com a direção e conceção de loja, foram criados balcões, forra antenas e bandeirolas para, por um lado, sinalizar o ponto de recolha de encomendas C&P e, por outro lado, comunicar ao cliente que frequenta a loja física a existência deste serviço *online* – ver Figura 23. Foi ainda reformulada a imagem do carrinho que as operações utilizam para transportar as encomendas dos clientes para a frente de loja, no momento da entrega, conforme se demonstra na Figura 24.



Figura 23

Comunicação do serviço de C&P na zona de compra fácil ou caixas de *self-checkout* – ponto de recolha C&P: 1) Comunicação suspensa posicionada de frente para o cliente, 2) Forra antenas com explicação do serviço C&P, 3) Balcão de apoio junto ao colaborador Continente e 4) Display com a informação “Estimado Cliente, por favor informe o operador da sua chegada”.

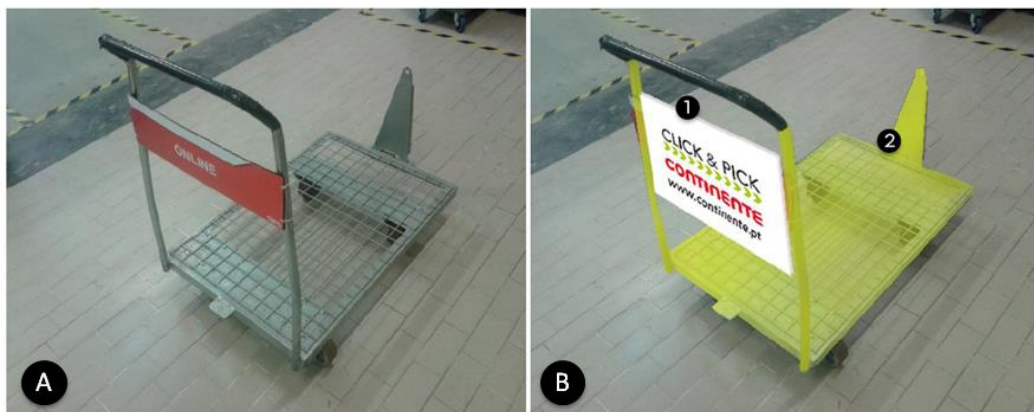


Figura 24

Imagem do carrinho de transporte da encomenda para a frente de loja: na fase inicial deste trabalho (A) e depois da reformulação do serviço de C&P (B).

A comunicação do serviço na loja *online* do Continente foi também reformulada, seguindo a mesma identidade visual das peças que foram propostas para a colocação nas lojas físicas, para que seja mais imediato, para o cliente, o reconhecimento deste serviço. Assim, e tendo por base o funcionamento do *site* do Continente Online e o método tradicional de publicitar informação promocional no mesmo, foram desenvolvidos, em parceria com o departamento de marketing, os seguintes materiais de comunicação: um *banner* para colocar na página principal da entrada da loja (ver Figura 25), que, quando clicado, direciona o cliente para uma *pageview* explicativa do serviço (ver Figura 26 e Figura 27).



Figura 25

Banner do serviço de *Click & Pick*, visível na página principal do Continente Online.



The advertisement features a white header with the 'CONTINENTE CLICK & PICK' logo. Below the header, a laptop on the left displays the website, and a shopping cart filled with fresh produce on the right is labeled 'CONTINENTE'. A central green arrow points from the laptop to the cart, containing the text 'COMPRE ONLINE' and 'RECOLHA NA LOJA'. The main body of the ad is light green and contains the following text:

Compre online e receba as suas compras diretamente na sua loja.

Sempre com o objetivo de o servir melhor, o Continente criou mais uma opção para poder realizar as suas compras: o **CONTINENTE Click&Pick**.

Um serviço inovador que lhe permite comprar online, marcar a entrega e levantar as suas compras diretamente no ponto Click & Pick da loja escolhida.

O serviço Click & Pick tem uma taxa de entrega associada de 3€.

Below the text are four icons with checkmarks, each labeled with a benefit: FÁCIL, CONVENIENTE, SIMPLES, and RÁPIDO. At the bottom, there is a white button with the text 'Como funciona?' and a small link 'Clique para saber mais'.

Figura 26

Página inicial da *Pageview* explicativa do serviço de *Click & Pick*, disponível no *site* do Continente Online.

Como Funciona?

Basta aceder ao **CONTINENTE** em www.continente.pt e o seu hipermercado Continente está em sua casa.

São mais de 20 mil produtos, organizados em categorias fáceis de pesquisar, com os preços baixos, campanhas e descontos que tão bem conhece.

1

Escolha os produtos que deseja comprar e adicione-os ao carrinho de compras.



2

Escolha, no local de entrega, a loja onde pretende levantar a sua encomenda, clique em comprar, escolha o horário de entrega e efetue o pagamento das suas compras.



(Está disponível o pagamento no momento da recolha da encomenda.)

3

Receberá um email com a confirmação da encomenda e o nº da mesma. No dia da entrega, receberá um SMS com a indicação de que as suas compras estão prontas a ser levantadas.



4



Dirija-se ao ponto Click & Pick e aguarde a entrega da sua encomenda.



Não se esqueça de ter sempre consigo o número de encomenda, consultável no email de confirmação da encomenda e na SMS sobre o levantamento.

Voltar

Figura 27

Página final da *Pageview* explicativa do serviço de *Click & Pick*, disponível no *site* do Continente Online.

Foram ainda produzidos mais dois materiais de comunicação, já a considerar o piloto de início deste projeto, nas lojas de Cascais e de Coimbra. Com o intuito de aumentar a visibilidade do renovado serviço de *Click & Pick*, e promover a experimentação do mesmo, decidiu-se, juntamente com o diretor da área alimentar do Continente Online, implementar uma ação promocional durante o período de piloto nestas lojas.

Assim, a todos os clientes que efetuem uma compra no formato *Click & Pick* numa destas duas lojas, desde a data da implementação dos materiais de comunicação na loja física e até ao final de Fevereiro, ser-lhes-á creditado, à posteriori, 5€ em cartão continente (o modelo de fidelização de clientes da marca Continente). Para comunicar esta ação foram desenhados, pelo departamento de marketing, folhetos informativos, que dão também a conhecer o modo de funcionamento do serviço – ver Figura 28 e Figura 29. Estes folhetos serão não só para colocar nas caixas de checkout das lojas de Cascais e Coimbra, acessíveis a qualquer cliente que se desloque à loja, mas também para distribuir pelas encomendas de entrega ao domicílio dessas mesmas lojas, de forma a informar aqueles que já são clientes do Continente Online.

CONTINENTE
CLICK & PICK

**COMPRE ONLINE
RECOLHA NA LOJA**



VALE EM CARTÃO
€5 ATÉ 28 DE FEVEREIRO
EXPERIMENTE O CLICK&PICK
E GANHE 5€ EM CARTÃO CONTINENTE
Este valor será acumulado no seu cartão até dia 11 de março.

Saiba mais em www.continente.pt

CONTINENTE

Figura 28

Folheto promocional de *Click & Pick*, desenhado para a loja de Cascais.

COMO FUNCIONA?

Basta aceder ao **CONTINENTE** em www.continente.pt e o seu hipermercado Continente está em sua casa.

São mais de 20 mil produtos, organizados em categorias fáceis de pesquisar, com os preços baixos, campanhas e descontos que tão bem conhece.

- Escolha os produtos que deseja comprar e adicione-os ao carrinho de compras.
 
- Escolha, no local de entrega, a loja onde pretende levantar a sua encomenda, clique em comprar, escolha o horário de entrega e efetue o pagamento das suas compras. O custo da taxa de entrega na loja é de 3€ (Está disponível o pagamento no momento da recolha da encomenda.)
 
- Receberá um email com a confirmação da encomenda e o nº da mesma. No dia da entrega, receberá um SMS com a indicação que as suas compras estão prontas a ser levantadas.
 
- Dirija-se ao ponto Click & Pick, apresente o número da sua encomenda e aguarde a entrega da mesma.
 

i Não se esqueça de ter sempre consigo o número de encomenda, consultável no email de confirmação da encomenda e no SMS sobre o levantamento.

CONTINENTE
CLICK & PICK

**COMPRE ONLINE
RECOLHA NA LOJA**



VALE EM CARTÃO
€5 ATÉ 28 DE FEVEREIRO
EXPERIMENTE O CLICK&PICK
E GANHE 5€ EM CARTÃO CONTINENTE
Este valor será acumulado no seu cartão até dia 11 de março.

Saiba mais em www.continente.pt

CONTINENTE

Figura 29

Folheto promocional de *Click & Pick*, desenhado para a loja de Coimbra.

COMO FUNCIONA?

Basta aceder ao **CONTINENTE** em www.continente.pt e o seu hipermercado Continente está em sua casa.

São mais de 20 mil produtos, organizados em categorias fáceis de pesquisar, com os preços baixos, campanhas e descontos que tão bem conhece.

- Escolha os produtos que deseja comprar e adicione-os ao carrinho de compras.
 
- Escolha, no local de entrega, a loja onde pretende levantar a sua encomenda, clique em comprar, escolha o horário de entrega e efetue o pagamento das suas compras. O custo da taxa de entrega na loja é de 3€ (Está disponível o pagamento no momento da recolha da encomenda.)
 
- Receberá um email com a confirmação da encomenda e o nº da mesma. No dia da entrega, receberá um SMS com a indicação que as suas compras estão prontas a ser levantadas.
 
- Dirija-se ao ponto Click & Pick, apresente o número da sua encomenda e aguarde a entrega da mesma.
 

i Não se esqueça de ter sempre consigo o número de encomenda, consultável no email de confirmação da encomenda e no SMS sobre o levantamento.

5.4. Piloto *Click & Pick*

Os pilotos da reformulação do serviço de *Click & Pick* foram implementados nas lojas de Cascais e Coimbra, a 17 de Janeiro de 2014.

Para que todos os envolvidos estivessem a par da alteração do processo de serviço, e pudessem contribuir para o mesmo, ocorreram reuniões, ainda na fase de conceção da reformulação do serviço, com os diretores de loja e com os responsáveis da equipa de operação do Continente Online. Numa destas reuniões, com um elemento da equipa de projeto, foi recolhido um feedback muito relevante em termos de comunicação de serviço e que conduziu a produção de uma peça extra para colocar no serviço de apoio ao cliente, para informar os clientes habituais do serviço da alteração do local de entrega. Por ter sido pedida mais tarde, não há ainda qualquer desenho técnico que possa ser apresentado neste trabalho. No entanto, a ideia é criar uma peça que possa ser colocada no aparelho “tira-vez” presente no serviço de apoio ao cliente, que contenha a identidade visual do *Click & Pick* e um sentido direcional imediato, para os clientes que estão acostumados a dirigir-se a este local para retirar a sua senha e aguardar pelo levantamento da sua encomenda.

Na véspera da montagem das peças de comunicação em ambas as lojas, desloquei-me a Coimbra e Cascais para dar formação do novo processo de *Click & Pick* quer aos responsáveis da operação da loja *online* do Continente, quer aos responsáveis da linha de caixas das lojas, responsáveis de serviço de apoio ao cliente e ainda responsáveis de segurança de cada uma das lojas.

Desta forma, assim que a montagem das peças ficou concluída (dia 16 de Janeiro ao fecho das lojas), todas as condições estavam reunidas para que o renovado serviço de *Click & Pick* pudesse entrar em vigor imediatamente a partir do momento em que as lojas abrissem portas, no dia seguinte.

Os resultados da montagem dos materiais de comunicação em cada uma das lojas podem ser avaliados nas fotografias presentes nas Figura 30 e Figura 31.



Figura 30
Fotografia do ponto *Click & Pick* na loja de Cascais.



Figura 31
Fotografia do ponto *Click & Pick* na loja de Coimbra.

O presente piloto foi avaliado durante o período definido de um mês, em termos de processo operacional, valor médio de vendas diário, número de entregas médias diárias e ainda taxa de resposta do SMS que é enviado ao cliente no âmbito do novo processo de serviço.

Relativamente à vertente operacional deste novo serviço de *Click & Pick*, não houve qualquer indicação de possíveis melhorias a serem implementadas no novo processo, por parte de qualquer um dos intervenientes, tendo o feedback obtido sido positivo.

Os resultados obtidos em termos de vendas médias diárias e entregas médias diárias estão representados nas Figura 32e Figura 33, respetivamente. Para este efeito foram consideradas todas as encomendas realizadas em formato de *Click & Pick* nas lojas piloto deste projeto – Cascais e Coimbra – e também, como forma de controlo, nas restantes lojas que disponibilizam este serviço atualmente, em dois períodos distintos: no mês em que foi realizado o piloto do novo serviço (17 de Janeiro a 16 de Fevereiro) e no mês anterior, como ponto de comparação (17 de Dezembro a 16 de Janeiro). De salientar que foram excluídos destes resultados as taxas de entrega referentes às encomendas realizadas e ainda as lojas em que o serviço de *pick-up point* é oferecido a partir de um *drive-through* – Continente Colombo, Portimão e Arrábida.

Conforme é perceptível pela análise dos resultados obtidos, a evolução dos indicadores analisados – vendas médias diárias e entregas médias diárias – foi muito mais positiva no caso das lojas piloto para este novo serviço do que nas restantes lojas de operação *e-commerce*. Particularmente, o indicador referente ao valor de venda média diária teve um acréscimo muito significativo de 142% nas lojas de Cascais e Coimbra, durante o período do piloto deste novo processo de serviço ao cliente face ao mês anterior, que contemplou as vendas tipicamente mais elevadas da altura do Natal.

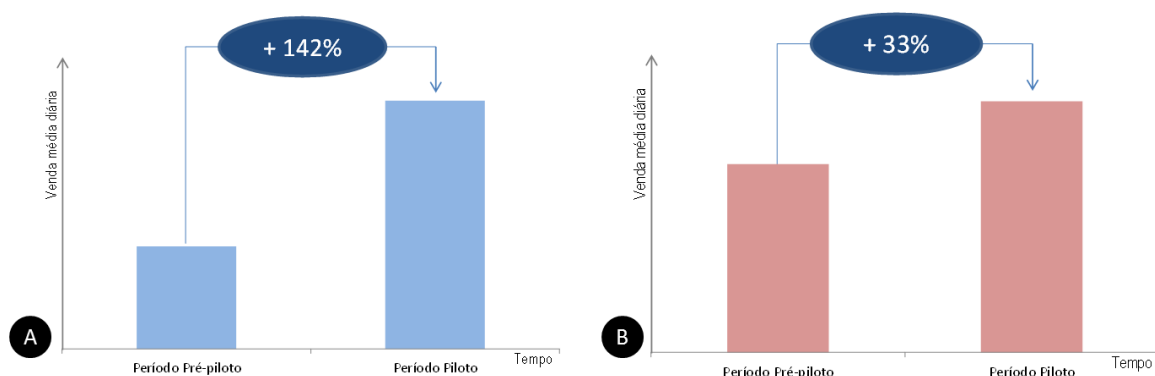


Figura 32

Comparação das vendas médias diárias em formato *Click & Pick* das lojas piloto e restantes lojas de operação *e-commerce*, antes e após o período de teste do novo serviço:

A: Vendas médias diárias em formato *Click & Pick* das lojas de Cascais e Coimbra, durante o período do piloto e o período pré-piloto (um mês antes da implementação do piloto)

B: Vendas médias diárias em formato *Click & Pick* das restantes lojas de operação *e-commerce*, durante o período do piloto e o período pré-piloto (um mês antes da implementação do piloto).

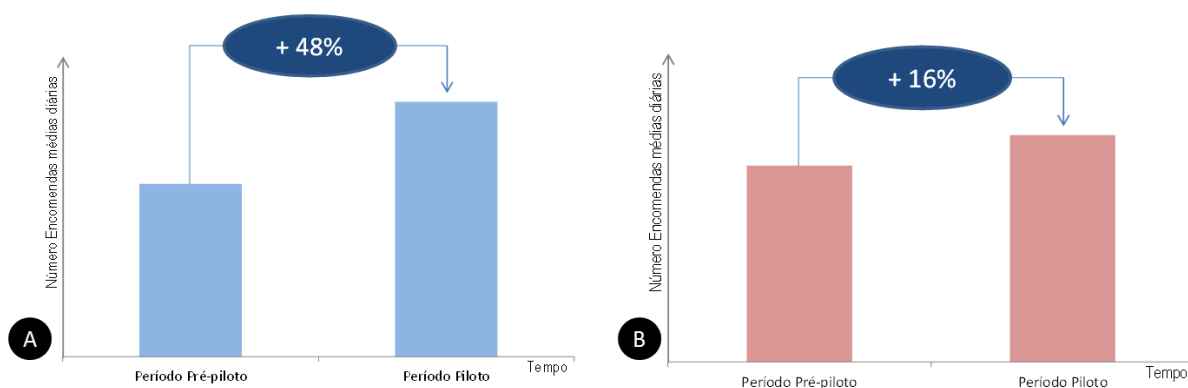


Figura 33

Comparação das entregas médias diárias em formato *Click & Pick* das lojas piloto e restantes lojas de operação *e-commerce*, antes e após o período de teste do novo serviço:

A: Número de encomendas médias diárias em formato *Click & Pick* das lojas de Cascais e Coimbra, durante o período do piloto e o período pré-piloto (um mês antes da implementação do piloto)

B: Número de encomendas médias diárias em formato *Click & Pick* das restantes lojas de operação *e-commerce*, durante o período do piloto e o período pré-piloto (um mês antes da implementação do piloto).

Um outro ponto avaliado no decorrer deste piloto foi a taxa de resposta dos clientes ao SMS que lhes é enviado para o levantamento das encomendas, no âmbito do novo processo do serviço. Em ambas as lojas a taxa de respostas

obtidas é muito baixa face à expectativa inicial, sendo que rondou os 6% para a loja de Cascais e os 7% para a loja de Coimbra.

5.5. Roll-out

Após a validação e análise dos resultados deste piloto de reformulação do serviço de *Click & Pick*, e na ausência de evidências de que é necessário alterar o processo de alguma forma, o objetivo é efetuar o *roll-out* deste mesmo processo para as restantes lojas com equipas de operação *e-commerce*.

Este projeto de reformulação do serviço de *Click & Pick* atualmente existente, está contemplado enquanto parte de um dos objetivos estratégicos do *E-commerce* da Sonae MC para este ano, e tem já uma calendarização pensada, que é apresentada na Figura 34.

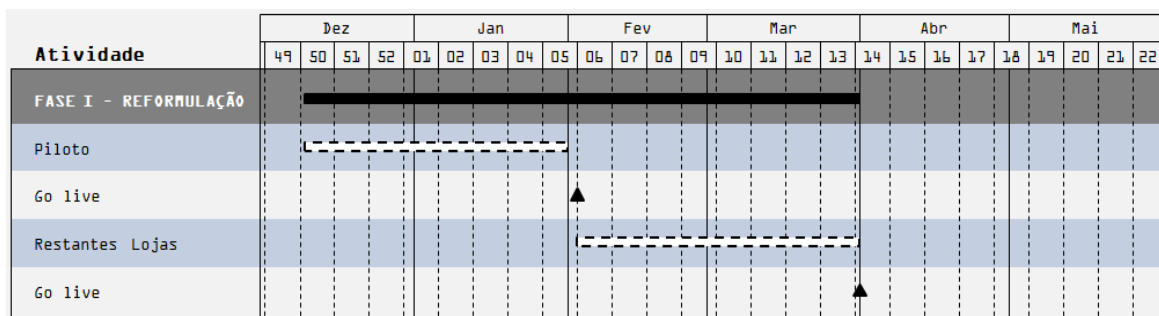


Figura 34

Cronograma do projeto de reformulação do serviço de *Click & Pick* em lojas de operação *e-commerce*.

Capítulo 6

Expansão do serviço *Click & Pick*

6.1. Contextualização

Com base no novo processo proposto para o serviço de *Click & Pick*, o objetivo é aumentar a penetração do serviço e alargar a oferta do mesmo ao restante parque de lojas Continente, de uma forma gradual. Neste sentido, e enquadrado com o outro objetivo deste trabalho, foi elaborado um plano de projeto, e proposto um modelo de alargamento geográfico de pontos de entrega *Click & Pick* com três fases distintas, centradas na tipologia das lojas sob alçada da marca Continente – lojas com entregas ao domicílio integradas, lojas de proximidade e restantes lojas.

Um dos objetivos estratégicos do *E-commerce* da Sonae MC para 2014 é a abertura de vários novos pontos de *Click & Pick*. De acordo com o modelo definido, isto implica não só a abertura de pontos *Click & Pick* em todas as lojas com entregas ao domicílio integradas (as apresentadas no Capítulo 3) mas ainda da abertura de outros pontos *Click & Pick* em lojas de proximidade.

O principal impulsionador deste modelo proposto para o alargamento do serviço de *Click & Pick* foi o aproveitamento de rotas de transporte já efetuadas no âmbito das operações do Continente Online, por forma a tornar este processo o mais economicamente sustentável possível. Neste sentido, e considerando a inexistência de infraestruturas do Continente Online nas diversas lojas identificadas, já que nenhuma destas tem equipas de operação *e-commerce*, foi determinado iniciar este projeto considerando primeiramente as lojas com entregas ao domicílio integradas (onde o Continente Online já se desloca para efetuar serviços de entregas), seguidas das lojas de proximidade

das lojas de operação *e-commerce* e, considerando por fim as restantes lojas do parque Continente – como exemplificado no esquema da Figura 35. Um plano mais detalhado deste projeto de alargamento, com definição das datas possíveis de implementação de duas destas três fases mencionadas, é apresentado na Figura 36. A última fase, por se tratar de um objetivo a mais longo prazo para o *E-commerce* da Sonae MC, não tem ainda um plano tão detalhadamente definido e, por este motivo, não é apresentada no cronograma referido.

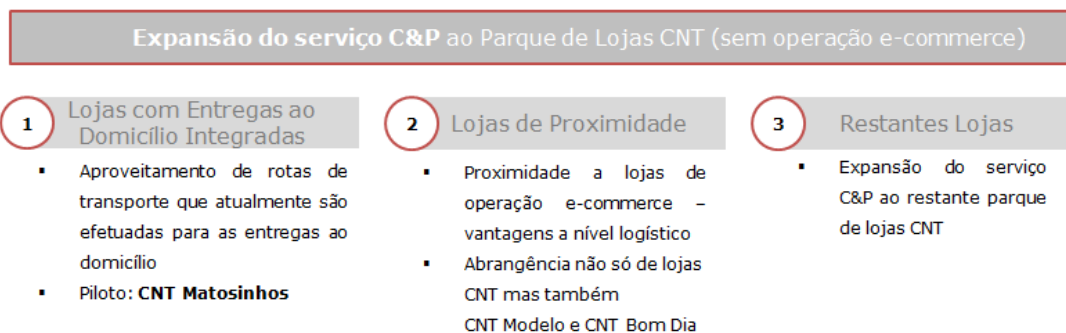


Figura 35

Esquema representativo do modelo de alargamento do serviço de *Click & Pick*, com indicação das três fases determinadas.

Notas: CNT – Continente; C&P – *Click & Pick*

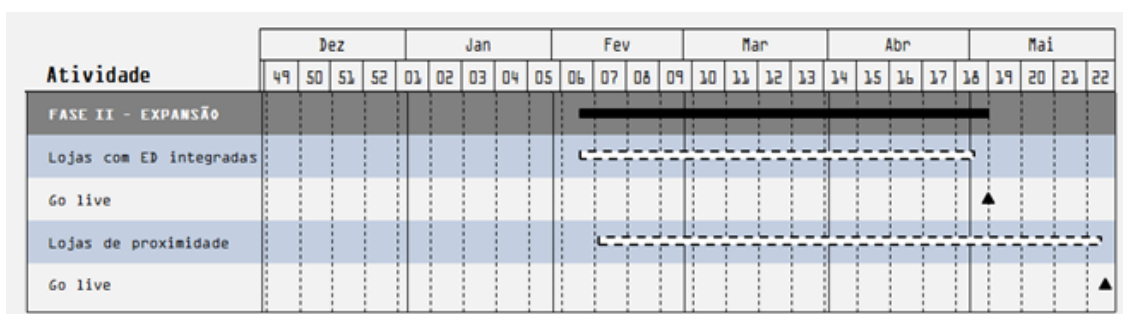


Figura 36

Planeamento das duas primeiras fases do projeto de expansão do serviço de *Click & Pick*.

Nota: ED – Entregas ao Domicílio

É de salientar que a instalação de equipas de operação do Continente Online em qualquer um destes tipos de loja não seria uma solução viável já que tal estratégia implicaria, por um lado, um enorme investimento, em equipamento,

formação e gestão de equipa, aluguer de espaço, entre outros fatores, e, por outro lado, um aumento de complexidade a nível da própria estrutura central do *E-commerce* da Sonae MC. A instalação de equipas do Continente Online em novas lojas iria implicar a criação e gestão dessas novas lojas, não só a nível operacional, como também relativamente à gestão de conteúdos da própria loja *online* de cada uma delas.

Para a definição mais concreta do plano de *roll out* deste projeto de expansão é necessário avaliar o potencial de cada uma das lojas em termos deste serviço ao cliente, em cada uma destas fases. Para tal pretendia-se analisar diversas vertentes para cada uma das lojas, nomeadamente:

- Localização geográfica
- Vendas por loja
- Perfil dos clientes de cada loja

O objetivo primordial para avaliar o potencial de cada loja teria como base a identificação do perfil típico do cliente de *Click & Pick*, e a consequente priorização do lançamento deste serviço em novas lojas de acordo com a percentagem de clientes destas lojas físicas que correspondessem ao perfil traçado. No entanto, por limitações da legislação Portuguesa ao acesso de dados relativos a sistemas de fidelização de clientes, como é o caso do cartão Continente, não foi possível utilizar estes dados e cruzá-los com o registo de clientes das várias lojas do Continente Online, com o intuito de obter um perfil de clientes deste tipo de serviço.

Por outro lado, o facto de não existir ainda informação consolidada sobre fatores como a localização geográfica e vendas de cada uma das lojas sob alçada da marca Continente, dada a dimensão da rede de lojas, impossibilitou uma análise consistente e célere, dado o tempo de realização deste estágio. Assim, optou-se por realizar esta análise de priorização das lojas separadamente, para cada uma das fases identificadas deste projeto de expansão. Desta forma, é

possível reduzir significativamente o nível de dados a tratar, especialmente para as duas primeiras fases.

Como estas são lojas sem Operação Continente Online é necessário ainda considerar e definir o modelo de negócio, e particularmente todo o plano operacional de suporte ao processo de *Click & Pick*, nomeadamente: qual a loja onde será efetuado *picking* das encomendas, qual o modelo de transporte, a frequência das *slots* (janelas de entrega) de entrega de encomendas, a gama e preço apresentados ao cliente, etc. Após esta definição, e o alinhamento da proposta do serviço de *Click & Pick* com o diretor de cada loja, inicia-se o processo de implementação.

6.2. Modelo de negócio

No sentido de definir um serviço o mais homogéneo possível nas várias lojas já identificadas, foi necessário formular o modelo de negócio para este serviço, para as lojas que não possuem equipas do Continente Online e que, por esse motivo, não podem aplicar o modelo já existente.

Para determinar o modelo mais adequado, foram desenvolvidos três cenários possíveis para esta situação.

No primeiro cenário considerado, o cliente tem acesso, no *site* do Continente Online e após efetuar o seu *login*, à gama e preço da loja com operação *e-commerce* mais próxima da sua residência, apesar de poder selecionar o levantamento numa loja que não possui estas equipas. Nesta situação, como se pode verificar pela análise da Figura 37, a loja que efetuaria o *picking* da encomenda e ficaria com o respetivo valor em vendas seria a loja com equipa de operação do Continente Online. Por outro lado, esta mesma loja seria ainda responsável pelo transporte das encomendas desde a sua operação até à loja

que o cliente escolheu para o levantamento. Para que a loja onde o cliente escolhe efetuar o levantamento tivesse algum tipo de incentivo para promover este serviço, foi proposto que por cada encomenda entregue no formato *Click & Pick*, esta loja recebesse uma taxa correspondente à taxa de entrega paga pelo cliente.

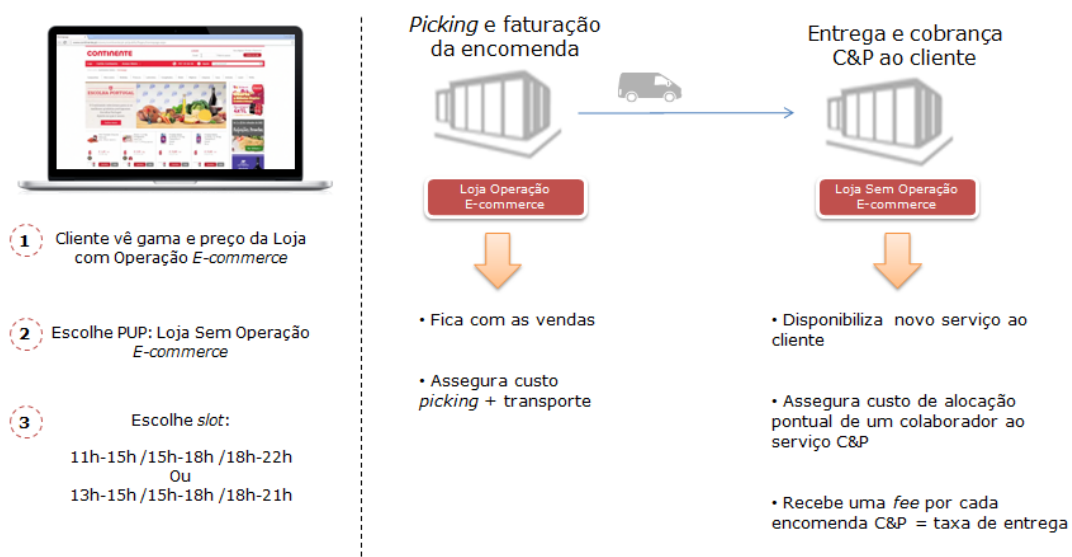


Figura 37

Cenário A para definição do modelo de negócio da expansão do serviço de C&P.

Nota: C&P – *Click & Pick*; PUP – *pick-up point*; slot – janela de entrega

Um outro cenário considerado é o perfeitamente oposto a este, que implica a criação de novas lojas para o Continente Online e a instalação de equipas nas lojas que atualmente não pertencem à gama de lojas com operações do Continente Online. Nesta realidade, o cliente ao aceder ao *site* do Continente Online estaria sempre a ver exatamente a gama e preços da loja onde iria realizar o levantamento da sua encomenda, conforme representado na Figura 38. Isto implicaria não só a instalação de equipas de operação do Continente Online nestas lojas mas também a criação destas novas lojas em sistema, o que dado o estado atual e modelo de funcionamento do *site* do Continente Online, que está a sofrer fortes processos de reformulação, não é viável.

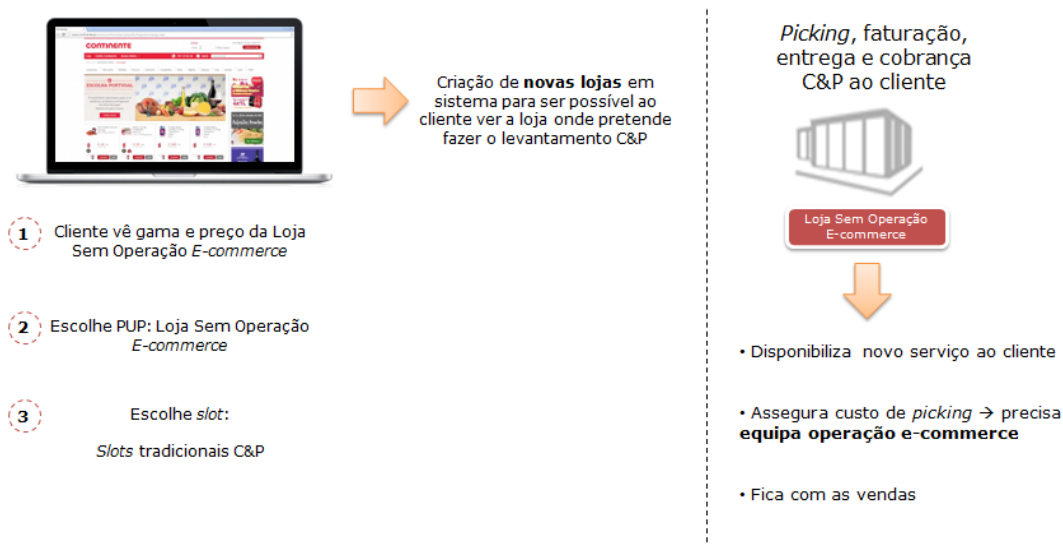


Figura 38

Cenário B para definição do modelo de negócio da expansão do serviço de C&P.

Nota: C&P – *Click & Pick*; PUP – *pick-up point*; slot – janela de entrega

O último cenário considerado é, de certa forma, uma combinação dos dois anteriormente apresentados. Neste caso, seria necessário criar, em sistema, todas as lojas onde o cliente poderia fazer o levantamento de encomendas em *Click & Pick*, de forma a mostrar ao cliente, em *site*, a gama e preço da loja respetiva. No entanto, o *picking* destas encomendas seria realizado numa loja com equipa de operação mais próxima, com gama igual ou superior (para garantir a existência de todos os produtos que apareciam no *site*), que transferia depois as encomendas para a loja de levantamento, onde eram faturadas e entregues ao cliente. Neste cenário, como as vendas ficam para a loja que entrega a encomenda ao cliente, esta iria pagar uma *fee* por cada encomenda recebida à loja que efetuou o *picking* – ver Figura 39. Como este caso implicaria também a criação de novas lojas em sistema, pelos motivos já apontados, não é a solução adequada para o Continente Online, neste momento, dadas as limitações estruturais em termos de tecnologias de informação.

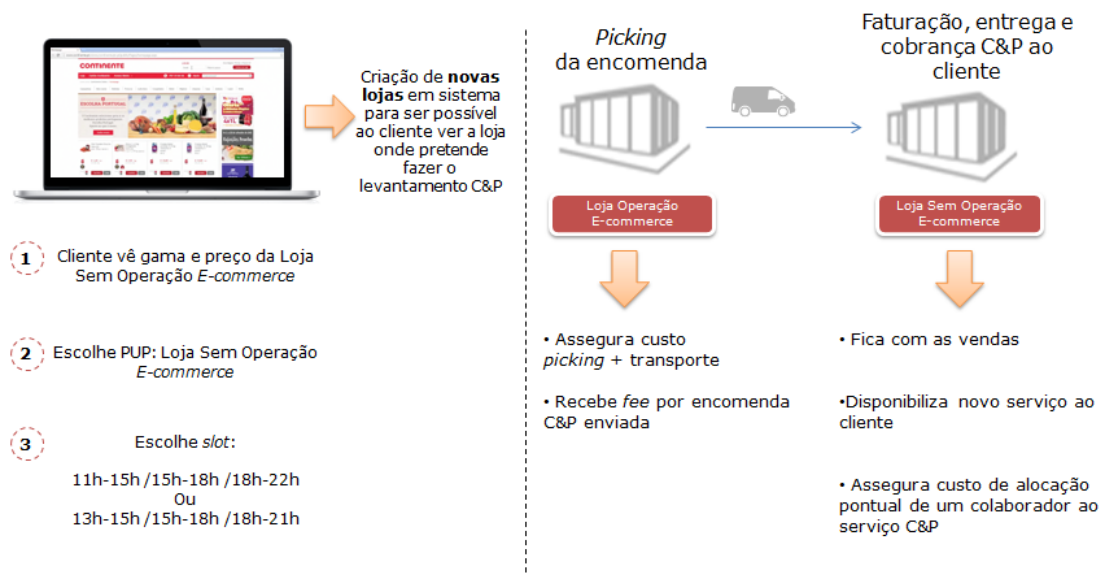


Figura 39

Cenário C para definição do modelo de negócio da expansão do serviço de C&P.

Nota: C&P – *Click & Pick*; PUP – *pick-up point*; slot – janela de entrega

Destes modelos de negócio propostos para o alargamento do serviço de C&P a lojas sem operação *e-commerce*, o que se adapta melhor à realidade do Continente Online e que portanto será adotado na expansão deste serviço é, sem dúvida, o primeiro modelo apresentado (cenário A).

Obviamente que, pelo facto de este modelo assentar no facto de a loja a que o cliente acede no *site* não ser a mesma em que é realizado o levantamento da sua encomenda, problemas podem surgir, por exemplo, com ruturas de produtos que existam na loja de levantamento, diferenças de preços de artigos, etc. Uma análise mais detalhada deste modelo na vertente do cliente, do processo e destas questões que podem surgir é apresentada na Tabela 3. No entanto, começaram já a ser formuladas estratégias de mitigação destas possíveis questões para garantir o melhor serviço ao cliente. Algumas das estratégias que estão já pensadas neste sentido são apresentadas na Tabela 4.

	Lojas Operação	Lojas ED Integradas	Lojas Proximidade	Outras Lojas
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Gama e preço → loja C&P Campanhas e promoções iguais às da loja CNT Pagamento: pin pad associado à operação ou cheque 	<ul style="list-style-type: none"> Gama e preço → loja (picking) Campanhas e promoções da loja de operação Pagamento: pin pad associado à operação picking ou cheque 	<ul style="list-style-type: none"> Gama e preço → loja (picking) Campanhas e promoções da loja de operação Pagamento: pin pad associado à operação picking ou cheque 	<ul style="list-style-type: none"> Gama e preço → loja (picking) Campanhas e promoções da loja de operação Pagamento: pin pad associado à operação picking ou cheque
Processo	<ul style="list-style-type: none"> Slots tradicionais PUP Picking e consolidação assegurado pela operação Operação fica com as vendas 	<ul style="list-style-type: none"> Slots: 11h-15h / 15h-18h / 18h-22h Picking, consolidação e transporte assegurados pela loja operação, que fica com as vendas Loja recebe fee/encomenda C&P (= taxa de entrega) Colaborador responsável C&P 	<ul style="list-style-type: none"> Slots: 13h-15h / 15h-18h / 18h-21h Picking, consolidação e transporte assegurados pela loja operação, que fica com as vendas Loja recebe fee/encomenda C&P Colaborador responsável C&P 	<ul style="list-style-type: none"> Slots: ? Picking non-food e food na operação e-commerce, que fica com as vendas Loja recebe fee/encomenda Colaborador responsável C&P
Questões		<ul style="list-style-type: none"> Ruturas de produtos que existam na loja de levantamento Gama, preços, promoções e campanhas diferentes online e na loja física 	<ul style="list-style-type: none"> Ruturas de produtos que existam na loja de levantamento Gama, preços, promoções e campanhas diferentes online e na loja física 	<ul style="list-style-type: none"> Ruturas Picking congelados Guias de transporte Gama, preço, promoções e campanhas

Tabela 3

Modelo de negócio para expansão do serviço C&P, nas vertentes: cliente, processo e questões a tratar.

Nota: CNT – Continente; C&P – *Click & Pick*; PUP – *pick-up point*; slot – janela de entrega

	Lojas ED Integradas, Lojas Proximidade e Outras Lojas		Outras Lojas	
Questões	<ul style="list-style-type: none"> Ruturas de produtos que existam na loja de levantamento 	<ul style="list-style-type: none"> Gama, preços, promoções e campanhas diferentes online e na loja física 	<ul style="list-style-type: none"> Picking congelados 	<ul style="list-style-type: none"> Guias de Transporte
Estratégias de Mitigação	<ul style="list-style-type: none"> Existindo o produto na loja de levantamento C&P com preço inferior ou igual ao da loja de operação: picking e faturação desses produtos in loco? – vendas ficam para loja que realiza a entrega Se existir com preço superior, deixar à consideração do cliente incluir ou não na encomenda. 	<ul style="list-style-type: none"> Em consideração 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar picking de congelados na própria loja de entrega C&P e restante picking ser realizado numa loja de operação e-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> Em estudo – Sinergias DT

Tabela 4

Identificação de riscos presentes no modelo de expansão do serviço de C&P e possíveis estratégias de mitigação a implementar.

Nota: C&P – *Click & Pick*

É ainda importante considerar que apesar da realidade das lojas das três fases do processo de expansão ser distinta, e por esse motivo poderem, pontualmente existir adaptações ao modelo proposto, o objetivo é que este modelo seja aplicado da forma mais homogénea possível em todas as lojas.

6.3. Lojas com entregas ao domicílio integradas

As lojas com entregas ao domicílio integradas (lojas ED Integradas), devido à particularidade de serem lojas já habitualmente contempladas nas rotas de transporte das lojas com operação *e-commerce* (vão recolher as vendas da loja física no formato entrega ao domicílio), foram escolhidas para serem as pioneiras no projeto de expansão do serviço de *Click & Pick*.

Assim, e por forma a potenciar o transporte que já é atualmente efetuado entre a loja de operação mais próxima e estas lojas, foi definido um processo para o C&P em tudo semelhante ao apresentado no Capítulo anterior, à exceção do *picking* que é realizado na loja com operação *e-commerce*, que depois transfere a encomenda para a loja de PUP escolhida pelo cliente, conforme demonstrado no fluxograma representado na Figura 40.

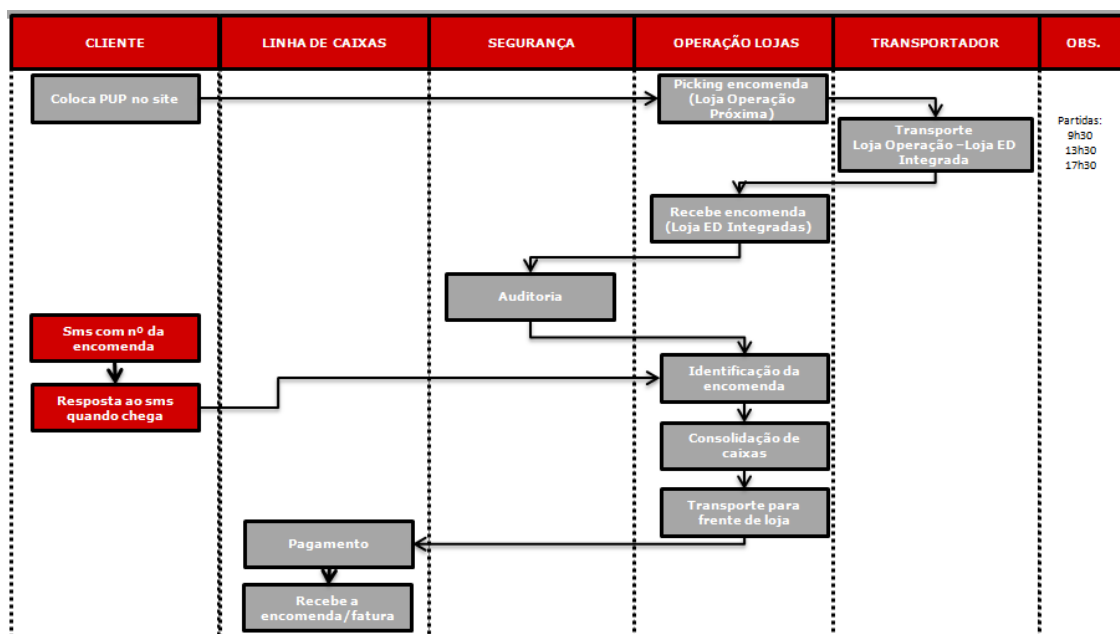


Figura 40

Processo C&P proposto para as lojas com entregas ao domicílio integradas.

Nota: ED – Entregas ao domicílio; PUP – *pick-up point*

O modelo operacional de transporte específico deste processo proposto é apresentado com maior detalhe na Figura 41. Atualmente, há uma rota que é efetuada três vezes por dia (a não ser que não existam domicílios da loja com entregas ao domicílio integradas) entre a loja de operação *e-commerce* e a loja de entregas ao domicílio integradas, com o intuito de recolher as compras efetuadas em formato de entregas ao domicílio, da loja física ED integradas. Depois desta recolha, a carrinha de transporte efetua a sua rota de distribuição das encomendas aos clientes finais – encomendas de ED da loja ED integradas, encomendas ED da loja com operação *e-commerce* e ainda encomendas *web* (ou seja efetuadas através do Continente Online) da loja com operação *e-commerce*. O processo proposto pretende potenciar esta rota de transporte já existente pelo transporte das encomendas *Click & Pick* com PUP na loja de ED integradas, permitindo que os custos de transporte destas encomendas sejam residuais, uma vez que desta forma não exigem um carro dedicado.

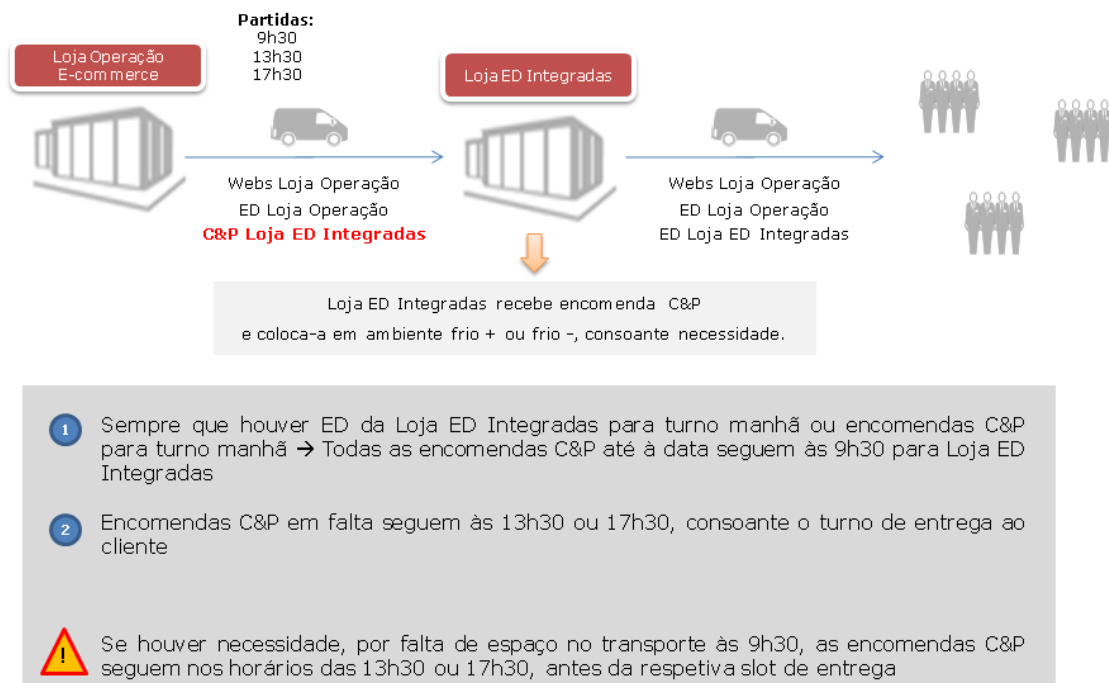


Figura 41

Esquema do processo de transporte das encomendas C&P para as lojas com entregas ao domicílio integradas.

Nota: C&P – *Click & Pick*; ED – Entregas ao domicílio; *webs* – encomendas para entrega ao domicílio realizadas a partir da loja *online*

6.4. Lojas de proximidade

O modelo de negócio a implementar nas lojas de proximidade será o mesmo que nas lojas de entrega ao domicílio integradas e, à partida, não deverá considerar nenhuma exceção relativamente ao modelo de negócio apresentado neste Capítulo.

Por sua vez, o modelo de transporte das encomendas desde a loja onde é efetuado o *picking* até à loja onde o cliente realiza o levantamento da encomenda já não poderá ser, *à priori*, tão bem definido como no caso anterior. Uma vez que o intuito é o de aproveitar as rotas que as carrinhas das lojas de operação efetuam para entregar as encomendas na residência dos clientes, para encomendas no formato de entrega ao domicílio, há uma elevada dependência entre o horário a que a encomenda pode ser entregue no ponto *Click & Pick* e a rota que as carrinhas de entregas têm de realizar naquele dia em particular. O intuito deste modelo é inserir a morada da loja como se de uma morada de um cliente de entrega ao domicílio se tratasse. Desta forma, o algoritmo de cálculo das rotas irá otimizar o curso da carrinha e considerar a loja de proximidade como uma das suas paragens ao longo do percurso.

Assim, e para garantir que há um horário uniforme em todas as lojas de proximidade para o serviço *Click & Pick*, a proposta é a de atrasar as janelas de entrega relativamente às lojas com equipas de operação Continente Online ou até mesmo de entregas ao domicílio integradas. Desta forma, independentemente da ordem em que o algoritmo de cálculo da rota da carrinha de entregas considera esta loja, a encomenda está disponível para levantamento na janela escolhida pelo cliente. O fluxograma deste processo é apresentado na Figura 42.

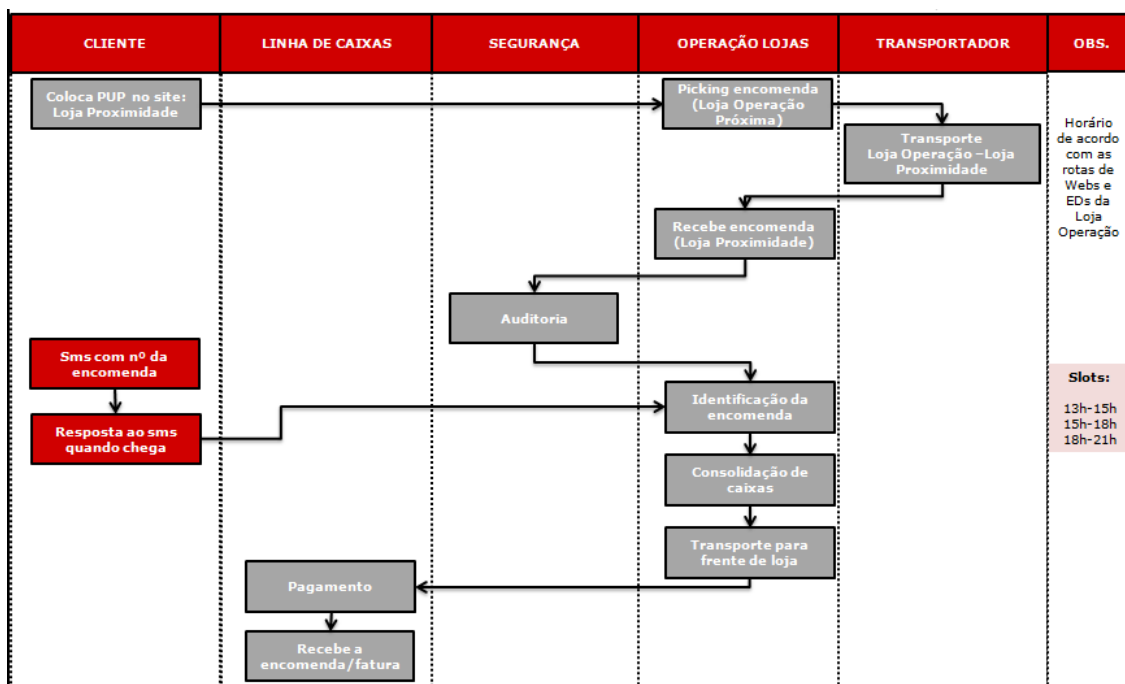


Figura 42

Processo C&P proposto para as lojas de proximidade.

Nota: ED – Entregas ao domicílio; webs – encomendas para entrega ao domicílio realizadas a partir da loja *online*

Para cumprir o objetivo determinado para finais de 2014, da implementação de vários novos pontos *Click & Pick* em lojas de proximidade, é necessário definir quais as lojas da vasta gama disponível são as mais indicadas para iniciar este processo.

Assim, e apesar de não ter sido possível traçar o perfil dos clientes de *Click & Pick*, a minha proposta é que estas lojas sejam escolhidas primeiramente nas zonas do grande Porto e da grande Lisboa, pois é onde o ritmo de vida da população é conhecidamente mais elevado, aumentando a possibilidade de haver um grande número de clientes interessados neste tipo de serviços. Por outro lado, a densidade de lojas com equipas de operação do Continente Online é também maior nestas duas zonas, podendo este ser um fator decisivo no caso de a procura deste serviço ser maior que o esperado, facilitando o processo de

gestão de capacidade, quer em termos de transporte, quer em termos de *picking* e preparação das encomendas.

6.5. Restantes lojas

Conforme foi referido na contextualização deste capítulo, a expansão do serviço de *Click & Pick* às restantes lojas do parque de lojas Continente, que não as enunciadas nos pontos anteriores, é um objetivo a longo prazo do *E-commerce* da Sonae MC. Neste sentido, e apesar de parte do modelo de negócio estar já definido, este processo envolve outras questões e necessidades que até então não haviam sido abordadas.

Considerando que muitas das lojas que encaixam nesta caracterização estão efetivamente a uma distância considerável das lojas de operação *e-commerce*, surgem questões relacionadas com, por exemplo, o transporte eficiente de congelados. A solução poderia passar por efetuar o *picking* deste tipo de produtos apenas na loja onde é efetuada a entrega ao cliente. No entanto, esta não é uma solução passível de ser implementada para breve, naquilo que é a realidade do Continente Online, porque acarreta consigo problemas como a incapacidade de faturar todos estes produtos num único documento para entregar ao cliente. A forma como este processo se poderia eventualmente fazer é já objeto de estudo num outro grande projeto do *E-commerce* da Sonae MC, que se foca em criar sinergias entre algumas das suas lojas por forma a obter soluções para estas questões e poder aumentar o seu raio de ação.

Por todos estes motivos, não há ainda um processo perfeitamente estabelecido e definido para o serviço de *Click & Pick* em toda a sua extensão nestas lojas.

Alguns dos desenvolvimentos já atingidos para a conceptualização do serviço de C&P nestas lojas indiciam a possibilidade de, para estes casos, se considerarem dois processos distintos para o levantamento de encomendas em *pick-up point*: um processo destinado às encomendas clássicas de *food* (que está ainda em estudo) e um outro dedicado apenas ao levantamento de encomendas *non-food*, como sejam livros, artigos de bazar, etc.

Para esta segunda vertente do processo de *Click & Pick*, o *E-commerce* da Sonae MC poderia contratar um parceiro para fazer as entregas das encomendas respetivas na loja escolhida pelo cliente, e seria necessário apenas assegurar os *lead times* entre todas as partes envolvidas no processo.

No entanto, como este é um objetivo a longo prazo, todas estas hipóteses estão ainda a ser estudadas e contempladas no sentido de garantir um serviço ao cliente que, por um lado, seja semelhante ao que existe nas outras lojas e que, por outro lado, permita uma eficiência operacional interessante que justifique o investimento realizado.

Capítulo 7

Conclusões

A realização deste trabalho no âmbito no trabalho final de mestrado em gestão permitiu-me conhecer, com algum detalhe, uma realidade que até então me era perfeitamente desconhecida. O facto de o tema deste trabalho se focar mais na área logística das operações, deu-me a hipótese de explorar, aprofundar e aplicar concretamente conhecimentos adquiridos durante a parte curricular do mestrado em Gestão, devidamente articulados com conhecimentos provenientes do meu *background* em Engenharia.

O serviço de *Click & Pick* e outros serviços semelhantes que permitam o levantamento de encomendas por via de um *pick-up point* são efetivamente uma solução cada vez mais procurada por vários clientes. De facto, segundo um estudo da ResearchFarm, realizado em 2010, este provou ser o modelo de *fulfillment* que mais evidências de crescimento demonstrava. Este mesmo estudo atribui tal crescimento ao facto de os clientes valorizarem a conveniência apresentada pelo serviço por lhes disponibilizar as suas compras já consolidadas e prontas a serem levantadas, a caminho de casa, sem que tivessem de estar na sua residência à espera, durante uma janela de tempo específica, para que as compras lhes fossem entregues (ResearchFARM, 2010).

O *E-commerce* da Sonae MC tinha claramente uma oportunidade a explorar para proporcionar aos seus clientes um serviço de maior qualidade e uma melhor experiência de compra, e consequentemente potenciar as vendas por este meio.

A exploração desta oportunidade foi abordada ao longo deste estágio, em consonância com os objetivos definidos no capítulo introdutório deste trabalho. Assim, e como forma de responder à primeira questão colocada, que versava

sobre a qualidade do serviço ao cliente para encomendas no formato de *Click & Pick*, foi redesenhado o processo do serviço em causa, após uma análise de identificação de pontos de melhoria, com um foco particular na interação com o cliente. O novo processo, com o ponto de levantamento distinto e exclusivo, é completamente *hassle-free*, e permite reduzir o tempo de serviço em mais de 50%. Não obstante, com a alteração do local de levantamento na loja, foi possível criar uma comunicação dedicada para este serviço, com intuito quer informativo, quer promocional e, desta forma, aumentar em larga escala a visibilidade do mesmo. Este facto foi ainda potenciado pela comunicação informativa que passou a ser disponibilizada na loja *online* do Continente.

O piloto realizado nas lojas de Cascais e Coimbra para testar este novo processo de serviço, apesar de ter sido avaliado apenas no curto período de um mês, parece evidenciar que a alteração do serviço de *Click & Pick* teve impactos positivos nos indicadores de vendas e entregas médias diárias em formato de *Click & Pick* nestas lojas. Não só houve um aumento de ambos os indicadores do mês anterior ao da implementação do piloto para o período de teste, mas também, quando comparados com os mesmos indicadores das restantes lojas de operação *e-commerce*, a performance foi muito superior, particularmente no caso das vendas médias (aumento de 142% face a um aumento de 33%). Houve no entanto um indicador avaliado que demonstrou uma fraca performance, no período deste piloto, face ao expectável: a taxa de resposta ao SMS de levantamento da encomenda, por parte dos clientes. Neste sentido, e como indicação para trabalho futuro, seria importante tentar perceber o motivo destes resultados. Porventura a comunicação do valor acrescentado para o cliente, da agilização do processo de serviço, nesta parte do processo não estará a ser transmitida de forma eficiente. Deste modo, seria interessante enviar uma comunicação informativa mais pessoal para os clientes deste serviço, quer novos, quer clientes habituais, em que fosse detalhadamente explicado o

processo, e a proposta de valor do renovado serviço de *Click & Pick*, e tentar perceber se esta iniciativa teria impacto na taxa de respostas ao SMS.

A segunda questão colocada nos objetivos deste projeto abordava os modelos de alargamento geográfico de entregas *Click & Pick* a implementar ao parque de lojas Continente. Neste sentido, e após terem sido analisadas algumas opções e as infraestruturas detidas pelo *E-commerce* da Sonae MC, foi determinado que a solução mais viável, pelo menos nesta fase, seria a de adotar o modelo mais semelhante ao que é utilizado atualmente pelas equipas de operação *e-commerce*. A preparação das encomendas continuaria a ser realizada em lojas centralizadas, ou seja, em lojas que possuem atualmente equipas de operação *e-commerce* e todas as infraestruturas necessárias ao seu bom funcionamento. Por sua vez, a componente de *front-end*, de visibilidade em termos de conteúdo de loja *online* para o cliente, seria também a da loja de operação *e-commerce* correspondente, onde seria realizado o *picking* da encomenda, e não a loja onde o cliente efetua o levantamento da sua compra. Esta decisão esteve intimamente relacionada com a organização e funcionamento do *E-commerce* da Sonae MC, particularmente no que respeita a limitações em termos de escalabilidade de tecnologias de informação, equipas e formação e equipamentos. Um outro fator pertinente foi a variabilidade das infraestruturas das lojas do parque de lojas Continente, que nem sempre têm as condições necessárias à implementação de equipas de operação *e-commerce*.

A definição do modelo de negócio para a expansão deste serviço foi desafiante, devido à estrutura do projeto em si e da alargada rede de lojas da marca Continente. No entanto, considerando o princípio de funcionamento da loja *online* do Continente, e o facto de o processo de *picking* geralmente representar a maior parte dos custos de um armazém de operação (Agatz et al., 2006), acredito que o modelo proposto possa gerar resultados interessantes para

o *E-commerce* da Sonae MC, enquanto aumenta a rede de pontos *Click & Pick* para os seus clientes.

A terceira e última questão colocada no capítulo introdutório consistia em determinar como priorizar o alargamento do serviço de *Click & Pick* ao parque de lojas Continente. Neste sentido foi considerado um modelo de alargamento com três fases distintas, centradas na tipologia das lojas sob alçada da marca Continente – lojas com entregas ao domicílio integradas, lojas de proximidade e restantes lojas. O intuito principal, e que foi um fator motivador desta decisão, foi o aproveitamento de rotas de transporte já efetuadas no âmbito das operações do *E-commerce* da Sonae MC, por forma a tornar este processo o mais economicamente sustentável possível.

Durante a realização deste trabalho houve uma série de limitações que condicionaram o rumo do mesmo e algumas das decisões tomadas. A impossibilidade de determinar o perfil dos clientes de *Click & Pick*, devido a restrições da Legislação Portuguesa referentes à perfilização de clientes, e o acesso limitado a informações constantes do cartão de fidelização da marca Continente, foram algumas das que tiveram maior impacto no rumo deste trabalho. Este tipo de dados poderiam ser de grande interesse para determinar o verdadeiro potencial de cada uma das lojas do parque de lojas Continente para serviços do tipo *Click & Pick*. Sendo possível determinar qual o perfil tipo de clientes deste serviço, seria possível saber exatamente em que lojas a percentagem destes clientes era maior e, portanto, em que o impacto esperado da implementação deste novo serviço seria também mais evidente.

Um outro fator que influenciou de certa forma este trabalho foi a extensão do parque de lojas Continente, que atualmente conta com cerca de 200 lojas. Tal facto tornou complicado a recolha de dados sobre cada uma destas lojas de forma eficiente. Também por este motivo, e considerando os modelos de alargamento geográfico do serviço de *Click & Pick* propostos neste trabalho,

assumiu-se que o potencial de todas as lojas era idêntico. Obviamente, se à data da implementação do alargamento do serviço existirem factos que comprovem o contrário, o modelo deverá ser adaptado para considerar primordialmente as lojas com maior potencial, seguidas das lojas com menor potencial.

Considerando os factos apresentados, e assumindo que os resultados promissores obtidos no curto período de avaliação do piloto realizado são um indício do impacto da reformulação do serviço de *Click & Pick*, os esforços futuros devem incidir na determinação do potencial deste serviço em cada uma das lojas inseridas nas fases de alargamento consideradas no modelo. Desta forma, como a quantidade de dados a tratar é significativamente mais reduzida, poderá ser possível determinar uma escala de potencial efetivo para cada uma das três fases de alargamento geográfico propostas.

Não obstante, e paralelamente às ações previstas de alargamento geográfico dos pontos de levantamento *Click & Pick* no parque de lojas Continente, podem ser estudados e considerados novos locais de levantamento fora das lojas tradicionais, à semelhança do que tem sucedido no Reino Unido – estações de metro, parques de estacionamento, etc.

Um outro fator que pode eventualmente ser manipulado e que é expectável que tenha um grande impacto em termos de vendas neste formato é o *pricing* do serviço. Conforme foi referido no Capítulo 4, o modelo do *E-commerce* da Sonae MC para o *pricing* dos seus produtos determina que os preços são iguais no canal *on* e *offline* correspondente, acrescidos de taxas de serviço de acordo com os serviços providenciados pela loja *online* do Continente – que no caso das encomendas de *Click & Pick* é de 3€. Apesar de este valor ser o mesmo que é praticado pelo principal concorrente em canal *online* no território nacional, a análise de benchmarking internacional demonstrou que é cada vez mais comum que os levantamentos de encomendas em *pick-up point* estejam isentos do pagamento de qualquer taxa extra. Caso seja do interesse da Sonae MC

seguir esta tendência internacional e reconsiderar a sua estratégia de *pricing* neste caso particular, o facto de ter uma taxa de serviço grátis ou mais atrativa que a que pratica atualmente, aliado à qualidade e rapidez do novo processo de serviço, podem ser fatores decisivos para potenciar as vendas por este meio.

Por último não posso deixar de referir que o estágio realizado no âmbito deste trabalho final de mestrado foi deveras enriquecedor e superou todas as minhas expectativas. A área do retalho é verdadeiramente um mundo maravilhoso que eu tive a oportunidade de descobrir através deste estágio e deste trabalho. A Sonae e, em particular, o *E-commerce* da Sonae MC apresentam o ambiente ideal para o desenvolvimento de um trabalho final de mestrado, proporcionando não só um excelente ambiente de aprendizagem da realidade do negócio e da realidade empresarial, mas também uma oportunidade de desenvolvimento e enriquecimento pessoal dada a quantidade de projetos que decorrem simultaneamente neste grupo de empresas, e nesta empresa em particular. Não obstante, a participação em diversos projetos durante a realização do meu estágio foi benéfica, não só porque me permitiu conhecer mais aprofundadamente o portefólio de projetos do *E-commerce* da Sonae MC, mas também porque me proporcionou a hipótese de experienciar a cultura desta organização.

Bibliografia

- Agatz, N., Fleischmann, M., & Nunen, J. 2006. *E-Fulfillment and Multi-Channel Distribution – A Review*. www.erim.eur.nl, Rotterdam.
- Bayles, D. 2000. *E-commerce logistics & fulfillment: delivering the goods*. (P. Education, Ed.).
- Bayles, D. 2002. *E-logistics & e-fulfillment: beyond the “buy” button*.
- Bowen, D., & Lawler, E. 1992. The Empowerment of Service Workers: what, why, how and when. *Sloan Management Review*, 31–39.
- Catalogue Connections. n.d. A history of Mail Order Catalogues in the UK. <http://www.catalogue-connections.co.uk/catalogues.php>, October 25, 2013.
- Colla, E., & Lapoule, P. 2012. E-commerce: exploring the critical success factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(11): 842–864.
- Continente eleito melhor site de “e-commerce” em Portugal. 2013. *Revismarket*. <http://rmelectro.com/cgi/detn?id=22360>, November 19, 2013.
- Hall, J. 2012. Britons are biggest online shoppers in developed world. *The Telegraph*. <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/9054400/Britons-are-biggest-online-shoppers-in-developed-world.html>, October 17, 2013.
- Hsu, C.-I., & Li, H.-C. 2005. Optimal delivery service strategy for Internet shopping with time-dependent consumer demand. *Transportation Research Part E*.
- Kervenoael, R. De, Soopramanien, D., Elms, J., & Hallsworth, A. 2006. Exploring value through integrated service solutions: The case of e-grocery shopping. *Managing Service Quality*, 16(2): 185–202. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09604520610650646>, December 3, 2013.
- Khanna, K., Singh, N., & Roshan, R. 2011. Emerging Multichannel Customer Experiences in Grocery Retail. [http://www.wipro.com/Documents/Emerging Multichannel Customer Experiences in Grocery Retail Premium Content.pdf](http://www.wipro.com/Documents/Emerging%20Multichannel%20Customer%20Experiences%20in%20Grocery%20Retail%20Premium%20Content.pdf), September 17, 2013.

- Kumar, S., Eidem, J., & Perdomo, D. N. 2012. Clash of the e-commerce titans: A new paradigm for consumer purchase process improvement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(7): 805–830. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17410401211263872>, October 1, 2013.
- Lee, H., & Whang, S. 2001. Winning the last mile of e-commerce. *MIT Sloan Management Review*, Summer 200.
- Lin, I., & Mahmassani, H. 2002. *Can online grocers deliver? Some logistics considerations. Transportation Record*. Washington DC.
- Littlewoods Catalogue History. n.d. History of mail order. <http://www.thecatalogshop.co.uk/catalogue-history/mail-order.php>, October 25, 2013.
- McCann, J., & Parkinson, A. 2012. *Our global online strategy*.
- Michael Aldrich. 2011. The Michael Aldrich Archive. <http://www.aldricharchive.com/copyright.html>, October 24, 2013.
- Mokhtarian, P. 2004. A conceptual analysis of the transportation impacts of B2C e-commerce. *Transportation*, 31: 257–284.
- OLA. 2011. The history of e-commerce [infographic]. <http://www.omdesignlondon.co.uk/web-design-london/2011/03/the-history-of-e-commerce/>, October 24, 2013.
- Pickford, J., & Odell, M. 2013, December. London Tube plans grocery services at stations. *Financial Times*.
- Punakivi, M., & Saranen, J. 2001. Identifying the success factors in e-grocery home delivery. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(4): 156–163. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09590550110387953>.
- Punakivi, M., & Tanskanen, K. 2002. Increasing the cost efficiency of e-fulfillment using shared reception boxes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(10): 498–507.
- ResearchFARM. 2010. *Online Grocery Retailing - In the EU and the US 2011*.

- Ricker, B. F. R., & Kalakota, R. 1999. Order Fulfillment: The Hidden Key to e-Commerce Success. *Supply Chain Management Review*, FAL I: 60–70.
- Rittinger, S., & Zentes, J. 2011. Cross-channel consumer behavior – a comparison between French , German , Italian and British consumers. Saarbruecken, Germany.
- Robuste, F., Galvan, D., & Lopez-Pita, A. 2003. Modeling e-logistics for urban B2C in Europe. *Transportation Research Board Annual Meeting*.
- Shields, A. 2013. Waitrose to launch fully-automated click and collect lockers in UK grocery first. *Waitrose*. <http://www.waitrose.presscentre.com/Press-Releases/Waitrose-to-launch-fully-automated-click-and-collect-lockers-in-UK-grocery-first-c2b.aspx>, September 19, 2013.
- Smith, C. 2013. The Rise Of “ Click And Collect ” Purchases. *PYMNTS.com*. <http://www.pymnts.com/briefing-room/PYMNTS-International/2013/08/the-rise-of-click-and-collect-purchases/>, September 24, 2013.
- Tesco. 2014. *Winning in the new era of retail*.
- The Economist. 2013. The emporium strikes back. *The Economist*. <http://www.economist.com/news/briefing/21581755-retailers-rich-world-are-suffering-people-buy-more-things-online-they-are-finding>, September 24, 2013.
- Thomasson, E., & Vidalon, D. 2013. Analysis : Retailers look to click & collect online profits. *Reuters.com*. <http://www.reuters.com/article/2013/09/06/us-retail-online-collect-analysis-idUSBRE9850DC20130906>, September 19, 2013.
- Visser, E., & Lanzendorf, M. 2004. Mobility and accessibility effects of B2C e-commerce: a literature review. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 95(2): 189–205.
- Warman, M. 2010. Catalogue shopping reborn for internet age. *The Telegraph*. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/8175460/Catalogue-shopping-reborn-for-internet-age.html>, October 25, 2013.
- Warren-Payne, A. 2012. Five reasons why the UK leads the world for ecommerce. *Econsultancy*. <http://econsultancy.com/pt/blog/11341-five-reasons-why-the-uk-leads-the-world-for-ecommerce>, October 17, 2013.

Xu, P., Graves, S., & Allgor, R. 2006. The benefits of re-evaluating the real-time fulfillment decisions. *Manufacturing and Service Operations Management*, 8(1): 104–107.