

**MESG**  
**MESTRADO EM ENGENHARIA**  
**DE SERVIÇOS E GESTÃO**

**Estudo e melhoria de um serviço de e-commerce do retalho alimentar**

*Rui Pedro Rios Carneiro*

**Dissertação de Mestrado**

Orientador na FEUP: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gabriela Beirão

Orientador na empresa: Eng.º João José Machado Guimarães Rodrigues



2017-10-20

**"Intelligence is the ability to adapt to change" - Stephen Hawking**

*Aos meus pais e à Inês*

## Resumo

Independentemente do mercado em que se insere, qualquer empresa deverá manter uma atenção constante na inovação e reinvenção, adaptando a sua proposta de valor às necessidades e exigências dos clientes.

As profundas alterações socioeconómicas, motivadas por fortes e consecutivas crises financeiras e económicas, conduziram a alterações de padrões de compra com elevado impacto nos retalhistas. Não obstante, este não foi o único fator a denotar elevado impacto no negócio. As evoluções tecnológicas proporcionaram o aparecimento de novos canais de vendas que se afiguram concorrentes diretos do negócio.

Assim, de forma a garantir a sua competitividade e posição no mercado, os principais *players* viram-se forçados a adaptar-se a esta nova realidade e adotar estes novos canais, em particular o *online*.

O objetivo deste estudo pretende compreender a experiência de compra na loja *online* e com base nessa análise desenvolver uma nova proposta de serviço, com vista à resolução dos pontos negativos identificados. Neste sentido foram realizadas entrevistas a clientes do serviço, onde foi possível perceber as suas motivações para usar este serviço *online*, essencialmente relacionadas com a comodidade que este proporciona, bem como as limitações que apresenta em termos de qualidade e fiabilidade traduzindo-se em entraves à sua utilização.

## **Study and improvement of an e-commerce retail food service**

### **Abstract**

Regardless of the market in which it operates, any company should keep a constant eye on innovation and reinvention, adapting its value proposition to the needs and requirements of customers.

Deep socioeconomic changes, motivated by strong and consecutive financial and economic crises, have led to changes in purchasing patterns with a high impact on retailers. Nevertheless, this was not the only factor that had a high impact on the business. Technological developments have led to the emergence of new sales channels that appear to be direct competitors of the business.

Therefore, in order to guarantee their competitiveness and position in the market, the main players were forced to adapt to this new reality and adopt these new channels, in particular online.

The purpose of this study is to understand the shopping experience in the online store and based on this analysis develop a new service proposal, with a view to solving the identified negative points. In this sense, interviews were conducted with clients of the service, where it was possible to perceive their motivations to use this online service, essentially related to the convenience it provides, as well as the limitations it presents in terms of quality and reliability translating into obstacles to their use.

## **Agradecimentos**

O meu primeiro agradecimento vai para o meu orientador na empresa, Eng. João Rodrigues, pela confiança demonstrada no meu trabalho e pela disponibilidade para me ajudar em todas as questões. Importa agradecer também todo o apoio demonstrado ao longo da realização da minha dissertação, e à equipa de Business Analytics que foram um pilar fundamental para a sua concretização.

Gostaria também de agradecer a todos os colaboradores das operações da loja *online* diretamente envolvidos no projeto, por partilharem sempre as suas expectativas relativamente aos *outputs* pretendidos e à viabilidade dos resultados obtidos.

Um agradecimento especial à minha orientadora da Faculdade, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gabriela Beirão, pelo acompanhamento prestado na realização da tese, partilhando as suas ideias e sugestões, contribuindo assim para o resultado final.

Por fim e não menos importante, quero agradecer à minha família, namorada e amigos por me apoiarem e incentivarem sempre ao longo de todo o meu percurso académico, a dar o meu melhor e a contribuírem proativamente para a realização do meu trabalho de dissertação com impressões valiosas.

## Índice de Conteúdos

1	Introdução .....	1
1.1	Contexto do projeto .....	1
1.2	Descrição do Problema .....	2
1.3	Objetivos de investigação .....	3
1.4	Estudo e Desenvolvimento do Projeto .....	3
1.5	Organização do relatório .....	3
2	Revisão da Literatura .....	5
2.1	Retalho .....	5
2.2	Definição de Serviço .....	6
2.3	Experiência de Cliente .....	7
2.4	Gestão da Cadeia de Abastecimento .....	8
2.5	Desenho de Serviços .....	8
3	Caracterização do problema .....	10
4	Metodologia Utilizada .....	11
4.1	Análise de abordagens e método seguido no projeto .....	11
4.1.1	Pesquisa Qualitativa e “Grounded Theory” .....	11
4.1.2	Recolha de Dados Secundários .....	13
4.1.3	Entrevistas Semiestruturadas .....	14
4.1.4	Desenho de Serviços Multinível (Multilevel Service Design) .....	15
5	Resultados .....	17
5.1	Análise do Comportamento de Compra .....	17
5.2	Caracterização da Experiência de Cliente .....	20
5.2.1	Motivos de Escolha do Online .....	20
5.2.2	Requisitos Experiência Online .....	22
5.2.3	Aspetos Positivos e Negativos da Experiência .....	23
5.3	Desenho do Novo Serviço .....	27
5.3.1	Desenho do Conceito de Serviço .....	27
5.3.2	Desenho do Sistema de Serviço .....	29
5.3.3	Desenho da Interação do Serviço .....	31
5.4	Outras recomendações .....	36
6	Conclusões e perspetivas de trabalho futuro .....	37
	Referências .....	39
	ANEXO A: Entrevista aos Clientes - Apresentação aos Entrevistados .....	42
	ANEXO B: Entrevista aos Clientes – Consentimento Informado .....	43
	ANEXO C: Entrevista aos Clientes – Ficha Sociodemográfica .....	44
	ANEXO D: Entrevista aos Clientes – Roteiro de Entrevista aos Clientes – Parte I .....	45
	ANEXO D1: Entrevista aos Clientes – Roteiro de Entrevista aos Clientes – Parte II .....	46
	ANEXO E: Constelação Valor Cliente – Atual Conceito de Serviço .....	47
	ANEXO F: Arquitetura do Sistema de Serviço – Atual Conceito de Serviço (AS-IS) .....	48
	ANEXO G: Arquitetura do Sistema de Serviço – Novo Conceito de Serviço (TO-BE) .....	49
	ANEXO H: Navegação do Sistema de Serviço – Atual Conceito de Serviço (AS-IS) .....	50

ANEXO I: Navegação do Sistema de Serviço – Novo Conceito de Serviço (TO-BE) .....	51
ANEXO J: Blueprint da Experiência de Serviço – Atual Conceito de Serviço (Visão Geral).....	52
ANEXO K: Blueprint da Experiência de Serviço – Atual Conceito de Serviço – Parte I.....	53
ANEXO K1: Blueprint da Experiência de Serviço – Atual Conceito de Serviço – Parte II.....	54
ANEXO K2: Blueprint da Experiência de Serviço – Atual Conceito de Serviço – Parte III.....	55
ANEXO K3: Blueprint da Experiência de Serviço – Atual Conceito de Serviço – Parte IV .....	56
ANEXO L: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Urgente (Visão Geral) .....	57
ANEXO L1: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Urgente – Parte I.....	58
ANEXO L2: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Urgente – Parte II .....	59
ANEXO L3: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Urgente – Parte III.....	60
ANEXO L4: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Urgente – Parte IV .....	61
ANEXO M: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Normal (Visão Geral) .....	62
ANEXO M1: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Normal – Parte I.....	63
ANEXO M2: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Normal – Parte II .....	64
ANEXO M3: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Normal – Parte III.....	65
ANEXO M4: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Normal – Parte IV .....	66

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Crescimento Anual de Clientes, Transações e Vendas na loja <i>online</i> .....	10
Tabela 2 - Clientes por Número de Encomendas <i>Online</i> nos Últimos 12 Meses.....	17
Tabela 3 - Repartição de Clientes por Canal .....	18
Tabela 4 - Distribuição Gasto Médio Mensal por Canal .....	18
Tabela 5 - Compras <i>Online</i> por Área de Negócio .....	21
Tabela 6 - Motivações de Escolha de Loja <i>Online</i> .....	21
Tabela 7 - Requisitos de Experiência de Cliente de uma Loja <i>Online</i> .....	22
Tabela 8 - Aspectos Positivos da Experiência.....	24
Tabela 9 - Aspectos Negativos da Experiência .....	25

## Lista de Figuras

Figura 1 - Distribuição Clientes <i>Online</i> vs. Total por Idade .....	19
Figura 2 - Diferença entre Peso Clientes <i>Online</i> vs Peso Total Clientes por Distrito.....	19
Figura 3 - Distribuição Clientes <i>Online</i> vs. Total por Afinidade à Marca .....	20
Figura 4 - Decomposição das atividades de cliente para os diferentes níveis de experiência de cliente para a gestão de mercearia doméstica.....	27
Figura 5 - Constelação de Valor do Cliente para a Nova Proposta de Conceito de Serviço ....	28
Figura 6 - Navegação de Sistema de Serviço para o Atual Conceito de Serviço .....	30
Figura 7 - Navegação de Sistema de Serviço para o Novo Conceito de Serviço .....	30
Figura 8 - <i>Blueprint</i> da Experiência de Serviço para o Atual Conceito de Serviço .....	31
Figura 9 - <i>Blueprint</i> da Experiência de Serviço - Novo Conceito (Parte A).....	33
Figura 10 - <i>Blueprint</i> da Experiência de Serviço - Novo Conceito (Encomenda "Urgente")..	34
Figura 11 - <i>Blueprint</i> da Experiência de Serviço - Novo Conceito (Encomenda "Normal")...	34

## 1 Introdução

A presente dissertação de mestrado é desenvolvida em ambiente empresarial, numa empresa do retalho alimentar, no âmbito do Mestrado de Engenharia de Serviços e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

### 1.1 Contexto do projeto

A última década foi simultaneamente pautada tanto por fortes evoluções tecnológicas, bem como por graves e múltiplas crises financeiras e económicas consecutivas a uma escala global. Era, por isso, altamente expectável que as fundações socioeconómicas fossem fortemente abaladas e forçadas a uma rápida adaptação aos novos contextos.

O setor do retalho alimentar foi, provavelmente, um dos mais diretamente afetados, vendo os seus clientes a alterar por completo os seus padrões de compra, quer na seleção e preferência de produtos, frequência de visita, valor médio do talão de compras ou número de artigos por compra, por exemplo.

A estagnação do crescimento económico e a mudança do tradicional paradigma do “emprego para a vida” em direção à incerteza de obtenção e/ou manutenção de emprego conduzem a uma realidade em que o rendimento disponível do agregado familiar é altamente volátil. Estes são, indubitavelmente, alguns dos fatores que mais contribuíram para as supracitadas alterações, na medida em que obrigam a uma maior racionalização e contenção nos hábitos e ritmos de consumo.

Porém, um dos fatores com maior influência nestas alterações sociais foi a massificação do acesso e uso de dispositivos digitais conectados à Internet. A capacidade de conexão, potencialidades, facilidade de utilização e portabilidade destes dispositivos, interligados entre si, a criar e registar constantemente todo o tipo de informação, proporcionaram o surgimento da Internet das Coisas. Qualquer pessoa, a qualquer momento e em qualquer local pode agora aceder ou partilhar valiosas informações e conteúdos. Surgiu, então, um novo chavão capaz de redefinir os padrões da sociedade: a ubiquidade. E com esta, emergiu também uma nova e poderosa forma de comunicar com os clientes, bem como de comercializar.

De acordo com o relatório de análise às tendências de consumo alimentar, produzido pela Deloitte em Abril de 2017, citando dados do Eurostat, verifica-se um crescimento continuado e sustentado no indicador relativo à percentagem de utilizadores que acederam à internet nos últimos 3 meses, mais do que duplicando entre 2005 e 2015, situando-se já nos 69% (+37 p.p. que em 2005). Por outro lado, atentando na tipologia de utilização, verifica-se que, em 2015, 52% dos utilizadores portugueses acede à internet para pesquisar informação sobre bens e serviços (+26 p.p. que em 2005) e 31% utiliza a internet para comprar bens e serviços *online*.

Fica, por isso, bem patente a preponderância que este canal está a adquirir, não só pela dimensão que já começa a evidenciar, mas também pelo ritmo a que cresce a sua utilização bem como todos os serviços e negócios baseados ou gravitacionalmente associados à internet, sendo incontornavelmente um dos mais fortes motores da mudança dos comportamentos sociais e económicos contemporâneos.

Mesmo as empresas líderes do mercado português de retalho alimentar não podem descurar estas novas tendências, devendo adaptar o seu modelo de negócio à nova realidade enquanto

esta cresce e se desenvolve, antes de se tornar uma imposição forçada e sem capacidade de aprendizagem adaptativa. A loja *online*, enquanto serviço dedicado a esta nova realidade, merece forte atenção, de forma a obter escala e preferência por parte do novo consumidor *online*.

## 1.2 Descrição do Problema

De acordo com um estudo do *Planet Retail Group de Fevereiro 2017* relativo às principais tendências e previsões globais do retalho, a ideia chave a reter é a de que “os retalhistas terão de reexaminar os modelos de negócio, as parcerias e o seu uso da tecnologia, se quiserem sobreviver num ambiente de retalho cada vez mais transformador”. Para tal, são identificados alguns fatores a ter especial atenção de modo a ter sucesso no mercado:

- Necessidade de obter escala para conquistar uma operação *online* rentável;
- Proliferação e aprofundamento de alianças, obtendo eficiência e escala mútua, bem como uma maior fidelização de clientes às marcas, de modo a fazer face a um crescente número de clientes exclusivamente focados no preço e sem afinidade a marcas;
- O desafio de automatização e eficiência, de modo a combater o crescimento dos salários;
- O *Big Data* terá acesso a um maior número de instrumentos e dados que proporcionarão maiores oportunidades de perceber as preferências e comportamentos dos clientes, conferindo maiores níveis de envolvimento e personalização;
- Diversificação transversal, capazes de acompanhar as crescentes ofertas *online* de produtos em desconto e em quantidades e formatos mais reduzidos.

Com efeito, a loja *online* estudada, enquanto parte integrante de uma vasta rede de lojas espalhadas pelo país, usufrui de uma escala, capacidade instalada e rede de distribuição que lhe confere desde logo algumas vantagens, tais como a capacidade negocial, diversidade, imagem e confiança já angariada pela marca-mãe. Adicionalmente, o Programa de Fidelização é uma forte ferramenta que confere não só acesso a um forte histórico de dados de clientes, fornecendo conhecimento e compreensão sobre as preferências e comportamentos dos clientes, mas também fortes alianças entre empresas, proporcionando já um ecossistema com grupos dos mais distintos setores económicos que visam a obtenção mútua de eficiências através de uma parceria que agrega um elevado valor de fidelização.

Porém, considerando a quota de mercado que a empresa apresenta no retalho alimentar português, o ritmo de crescimento do número de clientes que efetuam compras *online*, aliado ao facto de os principais concorrentes no mercado ainda não disporem de um serviço similar, a loja *online* estudada aparenta ter um crescimento muito modesto e aquém do potencial que o mercado representa.

Uma rápida análise aos principais motivos de reclamação relacionados com este serviço permitiu perceber que alguns dos problemas passam pela variedade de produtos disponíveis no site, bem como pela qualidade dos produtos entregues.

Por outro lado, como já referido, o Programa de Fidelização apresenta-se como uma natural realidade do serviço, não só pela via da fidelização, acumulação e rebato de descontos, bem como pelo fornecimento de informação adicional sobre os clientes do serviço. Contudo, esta informação pauta-se por uma análise e caracterização subsequente à compra. Há, pois, um potencial latente nas bases de dados, que poderia ser adaptado e aproveitado para o processo de compra em si, tornando-o mais eficaz, eficiente e rentável.

É, por isso, possível perceber que, apesar da supramencionada capacidade instalada e da forte rede de distribuição há algumas ineficiências, naturais num projeto ainda jovem, cuja correção poderá conferir uma maior força à loja *online*.

### 1.3 Objetivos de investigação

Alinhado com os problemas identificados no subcapítulo anterior, com este projeto espera-se alcançar os seguintes objetivos:

- Perceber e avaliar a experiência de compra na loja *online*;
- Identificar os pontos positivos e negativos do serviço, percebendo as suas vantagens competitivas e os aspetos que carecem de melhoria;
- Desenvolvimento de uma proposta de serviço com vista à resolução dos pontos negativos identificados.

### 1.4 Estudo e Desenvolvimento do Projeto

Este projeto começou pela aprendizagem do atual modelo de operação da empresa, focando concretamente nos processos que envolvem a loja *online* e a sua cadeia de abastecimento e entrega.

Seguidamente, aproveitando o histórico de informações constantes na base de dados do Programa de Fidelização, é avaliado o ritmo de adesão ao serviço e a retenção dos mesmos. A partir destes dados, procurando aferir características demográficas que evidenciem maior afinidade ou resistência ao serviço.

No passo subsequente foram aproveitados os dados obtidos no estudo acima descrito, agendadas e conduzidas entrevistas com clientes do serviço, recolhendo dessa forma dados para a identificação de pontos de melhoria no processo.

A partir das informações obtidas no passo anterior, tendo por base a revisão da literatura realizada e a avaliação da adequação e aplicabilidade do método escolhido, foi desenhada uma nova proposta de serviço com vista à melhoria da experiência de compra na loja *online*.

### 1.5 Organização do relatório

A presente dissertação é composta por 6 capítulos.

Este primeiro capítulo pretende proporcionar um enquadramento introdutório, fazendo para tal uma breve apresentação do contexto e das motivações para a realização do projeto, bem como os objetivos definidos para o mesmo.

No segundo capítulo é feita uma exposição da revisão da literatura, evidenciando os fundamentos teóricos e metodológicos basilares para o desenvolvimento do presente estudo e que proporcionam uma melhor compreensão dos demais capítulos.

No terceiro capítulo procede-se à contextualização do problema a que o estudo se pretende endereçar, realçando os objetivos práticos da empresa, bem como o contributo para a investigação teórica que pretende proporcionar.

No quarto capítulo são analisadas diferentes metodologias possíveis para o desenvolvimento do projeto, justificando a escolha da metodologia utilizada. Deste modo, procede-se à apresentação do mesmo, descrevendo os seus passos e procedimentos.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados obtidos e exploradas as propostas resultantes da análise destes.

Finalmente, no sexto e último capítulo são realçadas as principais conclusões do estudo, analisando os resultados obtidos e o seu contributo face aos objetivos definidos para a investigação, identificando possíveis projetos futuros para desenvolvimento da temática.

## 2 Revisão da Literatura

Neste capítulo será feita a análise dos principais temas relevantes para a prossecução do estudo, procedendo à pesquisa bibliográfica e sustentação teórica suportada em autores que abordam temáticas relevantes para o seu desenvolvimento e que fornecerão uma base para os conceitos desenvolvidos nos próximos capítulos.

Começando por abordar o retalho, área de negócio em que o serviço alvo deste estudo opera, bem como a própria definição de serviço. Posteriormente serão avaliadas questões relacionadas com a experiência do serviço e a satisfação do cliente. Será abordada ainda a gestão da cadeia de abastecimento, problemática que se afigura de extrema importância no retalho para a garantia dos pontos supracitados. Por fim, percorrer-se-ão as dimensões do desenho de serviços que fornecerão as fundações da nova proposta de serviço emergente deste estudo.

### 2.1 Retalho

Berman e Evans (2009) definem o retalho como sendo o conjunto de atividades de negócios relacionados com todas as vendas aos consumidores finais, isto é, vendas de produtos ou serviços destinados ao uso pessoal, familiar ou doméstico. Apesar de a definição ser, com frequência, redutoramente associada exclusivamente à venda de produtos, Levy e Weitz (2013) defendem que o retalho abrange também a prestação de serviços ao consumidor final. Uma vez que o objeto deste estudo é referente a um serviço que se insere no retalho alimentar, mais adiante será abordada a própria definição de serviço.

De acordo com Berman e Evans (2009), a estratégia de negócio seguida no retalho deverá ser avaliada e definida a partir de três questões:

- a. Como servir os seus clientes da melhor forma, mantendo ao mesmo tempo uma margem de lucro justa?
- b. Como se destacar num ambiente altamente competitivo, onde os consumidores dispõem de tantas opções?
- c. Como fazer crescer o negócio, mantendo a lealdade dos clientes?

Verhoef, Kannan e Inman (2015) alertam, contudo, que a área do “retalho mudou dramaticamente na última década” devido à preponderância que os canais *online* têm vindo a adquirir, bem como ao surgimento de novos canais como as redes sociais e o *mobile*. Estes novos canais vieram adicionar novas variáveis, formas de contactar o cliente e locais onde realizar a venda, obrigando a alterações nos tradicionais modelos de negócio do retalho.

Brynjolfsson et al. (2013) consideram que o retalho evoluiu desde a tradicional loja de cimento e tijolo (*brick-and-mortar*) enquanto único canal disponível para satisfazer as necessidades do cliente. Posteriormente surgiu o *online* onde, procurando contornar a impossibilidade de proporcionar sensações de toque e gratificação imediata como nas lojas físicas, os retalhistas procuraram fornecer novos atributos ao negócio, disponibilizando uma maior gama de produtos, preços mais competitivos e maior informação, como avaliações de produtos. Mais recentemente, o retalho evoluiu para os novos canais móveis, acompanhando o progresso tecnológico e criando novas e mais complexas experiências de compra, caminhando para a transversalidade de canais de venda, o “*omni-channel*”.

À luz deste novo paradigma, com este estudo pretende-se avaliar o posicionamento e funções a desempenhar por uma loja *online* enquanto parte integrante de uma rede “*omni-channel*”, bem como a estratégia de negócio que maximiza o resultado das três questões supracitadas.

## 2.2 Definição de Serviço

No que respeita ao conceito de serviço há alguma dificuldade em encontrar uma linha de pensamento e definição comum entre académicos, sendo que a sua noção muda bastante dependendo da perspetiva e área científica.

De forma simplista, é possível agrupar definições com base nos principais atributos de modo a identificar e limitar o âmbito do que é um serviço. Kayastha (2011) sugere a existência de 4 grandes grupos de definições académicas: com base nos atos; com base na detenção de propriedade; com base nas características; e outras definições.

Grönroos (2001) fornece uma das definições mais comumente referidas, defendendo que serviço se refere a “uma atividades ou sequência de atividades de natureza mais ou menos intangível que habitualmente, mas não obrigatoriamente, têm lugar na interação entre o cliente e os colaboradores do serviço e/ou recursos físicos e/ou sistemas do prestador de serviço, que são oferecidos enquanto soluções para problemas dos clientes”. Esta definição aponta algumas das características mais referidas na literatura, como a natureza processual dos serviços (Edvardsson et al., 2005), a interação dos clientes com o serviço, assim como o objetivo de entregar benefícios aos clientes ao proporcionar soluções para as suas necessidades. Kayastha (2011) considera que definição se distingue pelo facto de introduzir o foco no “objetivo da troca”. Contudo, o mesmo autor realça que esta “não permite identificar serviços de forma inequívoca porque é difusa”, apresentando áreas cinzentas e abertas a interpretação como os diversos “e/ou” existentes na definição.

Genericamente, os serviços têm sido definidos como referentes a atos, performances ou esforços, como realçado por Lovelock e Gummesson (2004). Estes distinguem-se dos bens por um conjunto de características a que Edvardsson et al. (2000) se referem por Lógica de Serviço e Lovelock e Gummesson (2004) por estrutura IHIP, tendo sido resumidas por Zeithaml et al. (1985) como:

- Intangibilidade (I);
- Heterogeneidade (H);
- Simultaneidade (I - *Inseparability*);
- Percibilidade (P).

Contudo, como alertado por Kayastha (2011), nem todos os serviços possuem estas quatro características, dando exemplos como a produção e consumo de serviços de reparação em que não se verifica a simultaneidade. Desta forma, esta visão tem sido criticada e vindo a perder a sua força devido à dificuldade em generalizar as diferenças entre bens e serviços (Lovelock e Gummesson, 2004) e captar a essência da lógica bens-dominante – do inglês *goods-dominant* (Vargo e Akaka, 2009). Esta representa uma orientação dos serviços baseada na tradicional visão da troca económica, enquanto resultado da produção e distribuição de bens que adquirem valor através do design e processos de manufatura (Vargo e Akaka, 2009). Nesta perspetiva os serviços são vistos como uma categoria especial de produtos intangíveis (Lusch e Vargo, 2006), formando uma definição de serviço por exclusão, na lógica daquilo que “não são bens”.

Por contraposição, o foco na intangibilidade dos recursos, nas relações mútuas e na cocriação de valor pelo cliente conduziram ao paradigma serviço-dominante – do inglês *service-dominant* (Vargo e Lusch, 2004), cuja abordagem defende que os serviços proporcionam a base para todas as trocas económicas (Vargo e Akaka, 2009; Lusch e Vargo, 2006), onde a prestação de serviços é vista como fonte de vantagens competitivas para as empresas. Neste sentido, Lusch et al. (2007) consideram que a função dos retalhistas é a de operarem como “integradores primários de serviços”. Deste modo, de acordo com o paradigma serviço-dominante, o valor é cocriado pelo cliente e estabelecido por este no decorrer do consumo do serviço, resultante da interação com o prestador de serviço (Lusch e Vargo, 2006), pelo que em última análise depende da perceção do cliente relativamente ao “valor de utilização”, que Vargo e Akaka (2009) advogam como sendo o “real significado de valor”.

A dissertação incidirá sobretudo no valor da experiência do cliente, focando na perceção que este tem sobre o serviço.

### 2.3 Experiência de Cliente

As organizações direcionadas para serviços têm vindo a reconhecer, cada vez mais, a importância da experiência de serviço para o cliente (Zomerdijsk e Voss, 2010), encarando-a como uma forma de obter vantagens competitivas (Shaw e Ivens, 2005) através da criação de experiências memoráveis (Pine e Gilmore, 1998), face a outras empresas concorrentes.

Bitner (1992) introduziu o conceito de "*servicescape*", ou paisagem de serviço, para relatar as diferentes dimensões ambientais que influenciam o contexto do serviço. De acordo com o autor este engloba tanto os clientes como os funcionários, de forma a obter respostas cognitivas, emocionais e fisiológicas, conduzindo a comportamentos que vão ter influência nas interações sociais entre clientes e funcionários. Considerando a simultaneidade da produção, do consumo e dos serviços, o cliente experimenta frequentemente o serviço dentro das instalações da empresa (Bitner, 1992).

Os elementos contextuais que fazem parte da interação entre a empresa e o consumidor, são comparáveis a um espetáculo ou uma peça de teatro em que o ambiente físico é o palco, os colaboradores da empresa são os atores e os métodos de entrega do serviço ao cliente são o guião. Os restantes clientes são considerados o público ou audiência, e as operações de suporte de *back-office* são comparados à equipa de bastidores (Zomerdijsk & Voss 2010). Esta ideia é reforçada por (Pine & Gilmore, 1998) que considera que “uma experiência ocorre quando uma empresa usa de forma intencional os serviços como palco e os bens como adereços, envolvendo clientes individuais de uma forma que cria um evento memorável.”

É comum os consumidores procurarem informações da marca, as suas características, informações acerca das suas instalações e da qualidade apresentada pelo do serviço/produto, antes de fazer uma compra (Shostack, 1977). No decorrer da experiência de compra e no pós-venda, os clientes extraem bastante informação, que os faz criar uma perceção sobre a empresa. “Os clientes cocriam as suas experiências de serviço ao navegarem o sistema de serviço através de uma sequência de encontros de serviço.” (Patrício e Fisk, 2012).

## 2.4 Gestão da Cadeia de Abastecimento

Um elemento chave em qualquer negócio de retalho é a gestão da cadeia de abastecimento, pois sem o abastecimento de produtos o retalho é um negócio inexistente por falta de matéria-prima. Contudo, sem a devida parcimónia no abastecimento, surgirão muitos custos de manutenção, operação e desperdício de oportunidades. Assim, a gestão da cadeia de abastecimento reveste-se de extrema importância para garantir o correto e saudável funcionamento do negócio.

Piennar (2009) define cadeia de abastecimento como “uma descrição generalizada do processo integrado das organizações para a transformação das matérias-primas em produtos acabados e consequente transporte para o cliente final”.

As balizas delimitadoras do termo foram variando com o tempo e com os autores. Contudo, nos dias de hoje é relativamente consensual entre os diversos investigadores que o uso do termo “gestão da cadeia de abastecimento” tem como primordial objetivo fazer uma reunião planeada das fases e intervenientes da cadeia, de forma a reduzir custos e melhorar o nível de serviço.

De acordo com Ellram et al. (2006), “gestão da cadeia de abastecimento” consiste na integração dos processos de negócio organizacionais, desde os utilizadores finais até aos fornecedores de informação, bens e serviços que adicionam valor para os clientes. Janvier-James (2012) especifica que se refere ao abastecimento adequado dos bens e serviços, garantindo a otimização das necessidades: para a melhor localização, na melhor quantidade, com melhor tempo e obtendo os melhores custos.

Com efeito, há algumas décadas, os diferentes serviços de uma organização, incluindo a produção, o armazenamento e a distribuição estavam separados pelas suas componentes funcionais e geográficas (Thomas e Griffin, 1996). Porém, a partir dos anos 90, conjugada a uma forte competitividade empresarial, a globalização do mercado conduziu a que diversas organizações alterassem a sua forma de operar no mercado, passando a ter uma conceção da cadeia de abastecimento como um todo, trabalhando de forma integrada com todos os seus intervenientes.

O retalho é um setor de atividade com uma forte componente de imprevisibilidade, e sendo a exigência de satisfação dos clientes finais um fator de extrema importância para o negócio, as empresas procuram, de uma forma constante, trazer dinâmica e variedade aos seus produtos, preços de vendas mais competitivos e de alta rentabilidade, com baixos custos logísticos. Apesar dos fortes investimentos em infraestruturas e novas tecnologias da informação, os retalhistas continuam a ter quebras nas receitas, devido à inability de conseguir produtos de qualidade superior, a preços mais acessíveis, num reduzido espaço de tempo (Hubner et al., 2013). Para tal é necessário que os gestores elaborem um planeamento integrado da sua cadeia de abastecimento, ou seja, um planeamento das diferentes atividades num único sistema, de forma a terem uma visão que reflita o todo (Ferne e Sparks, 2014). Como se verá mais adiante, esta é também uma das principais problemáticas evidenciadas pelo objeto de análise deste estudo.

## 2.5 Desenho de Serviços

Desenho de serviços pode ser descrito como um campo "holístico, multidisciplinar e integrador" que apoia a criação de novos serviços ou a melhoria do desenho da "experiência geral de um serviço, bem como o desenho do processo e estratégia para fornecer esse serviço" (Moritz, 2005).

Patrício e Fisk (2012) consideram que o processo é iterativo e centrado no ser humano. O foco no ser humano é justificado pela necessidade de compreensão dos diferentes *stakeholders* do serviço e dos seus contextos, para coordenar adequadamente o desenho de diferentes elementos do serviço (Evenson, 2008). Por outro lado, consideram-no também iterativo porque passa por várias fases, sem seguir necessariamente uma ordem de eventos rigorosa (Patrício e Fisk, 2012).

Existem diversas propostas para as etapas do processo de desenho de serviços. Moritz (2005) sugeriu um modelo assente nos quatro D's – Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar (*Deliver*). Já Patrício e Fisk (2012) propuseram um processo circular de inspiração, conceção, reflexão e implementação.

Contudo, independentemente do método, denota-se alguma consistência entre os diferentes modelos, abrangendo tendencialmente os mesmos pontos fulcrais:

- A compreensão do contexto;
- O desenvolvimento das ideias;
- A conversão das ideias em soluções viáveis;
- E o suporte na implementação do serviço idealizado.

(Berry et al., 2002) alerta que é comum, no desenho de serviços, registar-se uma concentração exclusiva em áreas ou atividades específicas do serviço, não analisando o sistema de uma perspetiva global. Consequentemente surgem falhas quando os clientes se deparam com componentes inalteradas que comprometem de imediato a experiência do cliente. Desta forma, independentemente do processo adotado, é imperativa uma abordagem sistemática e que abarque a totalidade dos processos.

É então crucial envolver os clientes e outras partes interessadas, incluindo a empresa e colaboradores, no processo de desenho do serviço (Patrício e Fisk, 2012), permitindo que estes contribuam com perspetivas próprias sobre o serviço e *inputs* valiosos, que resultam em vários benefícios para a empresa (Steen et al., 2011).

### 3 Caracterização do problema

No presente capítulo será descrito o motivo para a seleção deste tema, bem como a sua importância para organização, evidenciando a relevância que o serviço apresenta no negócio, assim como as expectativas futuras da empresa para o mesmo. Por fim, será também abordado o contributo para a literatura que levou a debruçar sobre o mesmo.

Como descrito no capítulo introdutório, os avanços tecnológicos recentes mudaram o paradigma de realização de negócios ao surgir um novo local de comércio, as lojas *online*. Estas consubstanciam-se em mais um local de concorrência ao já de si feroz mercado de retalho alimentar, gerando novas ameaças e fazendo crescer o número de fatores a ter em conta quando se avalia a totalidade do mercado. Não obstante, apresentam também um novo e lato conjunto de oportunidades.

Ciente desta realidade, a empresa onde decorreu este projeto decidiu em 2001 estender a sua rede de lojas para o *online*, lançando um serviço piloto nesta área. Contudo, pode-se considerar que só em 2013 ganhou efetiva força, ano em que a empresa promoveu remodelações nos seus conceitos de loja, procurando captar características associadas ao futuro.

Com efeito o serviço tem vindo a ganhar paulatinamente importância, crescendo a um ritmo constante em diversos indicadores, como demonstrado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Crescimento Anual de Clientes, Transações e Vendas na loja *online***

Ano	$\Delta$ Clientes	$\Delta$ Transações	$\Delta$ Vendas
2015	-1%	30%	10%
2016	14%	29%	19%
2017	8%	19%	20%

Vê-se que, exceção feita ao número de clientes do serviço em 2015, em que se verificou uma quebra de 1% face a 2014, registam-se importantes taxas de crescimento de ano para ano, especialmente no que concerne ao volume de vendas. De notar que, mesmo no que já decorreu de 2017, comparativamente ao período homólogo de 2016, continua a registar-se um forte ritmo de crescimento nas vendas de 20%.

Considerando a manutenção das taxas de crescimento, consecutivamente com 2 dígitos, seria de esperar que este serviço apresentasse já um peso significativo no total de vendas. Contudo, no acumulado a agosto de 2017, as vendas da loja *online* representam apenas 1,4% do total.

Da análise destes dados percebe-se, então, que há um potencial latente e com elevada margem para crescimento. Importa, por isso, compreender os motivos impedem, atualmente, que este seja um negócio com uma preponderância e dimensão à evidenciada.

À luz dos objetivos de investigação mencionados no capítulo anterior, pretende-se com este estudo desenvolver um novo conceito de serviço para uma loja *online* do retalho alimentar. Há já várias abordagens sobre a satisfação do cliente e a importância que este representa para uma empresa. Contudo, grande parte dos estudos são focados na satisfação do cliente tendo em vista o bem que está a ser transacionado e não o serviço que está a ser realizado. Com este estudo, pretende-se demonstrar o peso que o fator qualidade, na execução de serviços, tem para o sucesso deste.

## 4 Metodologia Utilizada

Este projeto pretende compreender e retratar a experiência de cliente numa loja de retalho alimentar *online* e, assim, redesenhar e readaptar a sua oferta de serviços. Antes de mais, é importante realçar que os serviços representam sistemas compostos por pessoas, tecnologia e outros recursos que interagem entre si, bem como com outros sistemas, cocriando valor (Maglio et al. 2009).

O processo de criação de um serviço com sucesso implica, por isso, uma compreensão holística da experiência de cliente (Patrício e Fisk, 2012). Para tal, é necessário conhecer não só as necessidades, objetivos e desejos do cliente, mas também o ambiente em que se insere, analisando o contexto envolvente e as atividades relacionadas.

Tratam-se, por isso, de sistemas muito dinâmicos, com um enorme foco na característica da interação entre o cliente e o ambiente envolvente, o que se consubstancia num elevado grau de imprevisibilidade (Maglio et al. 2009), tornando o processo de criação de serviços extremamente desafiante e longe de linear.

Deste modo, os modelos metodológicos, ao apresentarem ferramentas que estruturam a investigação, podem ajudar a colmatar o hiato entre as descobertas da investigação e o desenvolvimento e conceptualização de uma nova solução. Contudo, a escolha destas não é arbitrária, pois a seleção da metodologia condiciona a relevância da informação recolhida. Como alertado por Charmaz (2006), o modo e contexto como os dados são recolhidos influencia e condiciona aquilo que é visto, a forma como é visto, onde e quando é visto e de que forma é percebido.

### 4.1 Análise de abordagens e método seguido no projeto

#### 4.1.1 Pesquisa Qualitativa e “Grounded Theory”

Como mencionado anteriormente, com este projeto pretende-se angariar conhecimento e compreensão sobre o comportamento e opinião dos clientes de uma loja *online* e, deste modo, desenvolver ferramentas e processos que potenciem o crescimento deste serviço. Não obstante o importante papel das informações que constam nas bases de dados do Programa de Fidelização, de cariz quantitativo e com um longo registo histórico de comportamentos de compra de cada cliente, o nosso principal foco é o desenho do serviço, sendo para tal necessário compreender a Experiência de Cliente.

Neuman (2006) realça que o foco na pesquisa qualitativa não é o de atingir e encontrar verdades absolutas e inegáveis, mas sim adotar diferentes perspetivas para examinar a vida social e encontrar explicações para o motivo pelo qual as coisas são como são. O seu caráter exploratório e com ênfase na explicação destaca a pesquisa qualitativa como método preferencial neste estudo em detrimento da pesquisa quantitativa.

Porém, o facto de não ser possível obter achados mensuráveis quantitativamente e em termos absolutos leva a que muitos a considerem vaga e ilusória. Sendo reconhecidamente flexível, situacional e específica do contexto (Neuman, 2006), consegue alcançar informação mais detalhada e a partir de um número de casos estudados muito mais reduzido. A consequência direta é um maior conhecimento e compreensão dos casos estudados, mas uma possibilidade de generalização reduzida (Patton, 1990).

Com o intuito de fazer face às supracitadas limitações, Glaser e Strauss (1967) propuseram um método de análise comparativa, *Grounded Theory* (GT), que de acordo com Strauss e Corbin (1998) se trata de um método que “usa um conjunto sistemático de procedimentos para desenvolver uma teoria indutivamente derivada sobre um fenómeno”.

Como também realçado por Charmaz (2006), Glaser e Strauss defendem que o processo de revisão da literatura seja adiado para uma fase ulterior do processo, de modo a evitar uma análise dos dados direcionada pela perspetiva da “Teoria Recebida”, ou seja, de ideias inicialmente concebidas antes do estudo. No entender dos autores, as teorias emergem a partir dos dados recolhidos se os investigadores abordarem o campo empírico sem ideias preconcebidas.

No entanto, não existem diretrizes claras que orientem na condução da pesquisa, levantando novamente questões quanto à capacidade de generalização teórica. Strauss, em trabalhos posteriores conjuntamente com Corbin (1990), propôs uma nova versão da GT procurando clarificar os princípios da metodologia, sugerindo que há uma inevitável necessidade de obter algum conhecimento prévio apoiado na literatura existente, o que representa uma rutura com o pensamento purista vincado por Glaser (1992) que afirmou que esta nova metodologia prejudica os princípios básicos da GT.

No presente projeto, porém, opta-se por seguir as sugestões de Corbin e Strauss (1998), realizando uma revisão da literatura primária, servindo esta como “ponto de partida” e apoio na definição das questões de investigação. Foi, então, definida a área e tema de estudo, mas os tópicos mantiveram-se flexíveis ao longo do projeto, só concluindo o enquadramento teórico depois da recolha e análise dos dados.

A flexibilidade e abertura da GT, permitindo moldar as questões de investigação à medida que é desenvolvida a recolha e análise de dados, fazendo com que os conceitos sejam consequência direta dos resultados obtidos, faz desta metodologia uma abordagem valiosa para explorar e compreender melhor os eventos e fenómenos sociais, bem como as experiências e opções das pessoas. É, por isso, uma metodologia que se apresenta desde logo adequada para o desenvolvimento de uma solução de serviços, como a que se pretende executar neste projeto.

No seu guia prático através da análise qualitativa, Charmaz (2006) destaca algumas das características envolvidas na construção da GT, síntese do que já tinha sido apontado por Glaser e Strauss (1967):

- Envolvimento simultâneo na pesquisa e análise da informação – à medida que a investigação vai avançando, a flexibilidade supracitada, favorece o aparecimento de pistas que podem reorientar o caminho metodológico;
- Codificação e Categorização – a codificação é uma ligação primária entre a informação recolhida e a teoria emergente, originando a criação do conceito. O processo de codificação está dividido em três fases: (1) aberta, que envolve a comparação, conceptualização e categorização dos dados, (2) axial, que relaciona as categorias, (3) seletiva, que identifica a categoria central da teoria;
- Métodos comparativos – a comparação constante é o elemento fundamental da GT enquanto metodologia de pesquisa, (Strauss e Corbin, 1998) não só para identificar e classificar incidentes, mas também para estimular a reflexão de categorias conceptuais mais densas (comparação teórica). Depois de ter estabelecido algumas categorias, o investigador precisa de direcionar o seu esforço analítico para explicar as conclusões mais frequentes/relevantes nos dados;
- Desenvolvimento da teoria em paralelo com a recolha e análise;

- *Memo-writing* – através do processo de recolha e análise de dados, o investigador vai desenvolvendo a teoria, construindo os conceitos e relacionando-os. Estas anotações vão evidenciar as alterações do percurso analítico, a sua progressão e as perspetivas resultantes;
- Amostragem – uma vez que na GT a teoria vai sendo construída durante o processo, o investigador vai definindo a amostragem simultaneamente, escolhendo quais os dados a recolher e onde (Goulding, 2002). O objetivo do investigador não é uma captação representativa de todas as possíveis variações, mas um conhecimento mais profundo de cada caso específico, contribuindo para o desenvolvimento do assunto (Glaser e Strauss, 1967);
- Organizar a revisão da literatura depois de desenvolver uma análise autónoma – esta vertente evita ideias preconcebidas, para que o investigador não condicione a análise.

A já mencionada característica de flexibilidade da GT permite, também, que esta seja compatível com uma larga variedade de métodos de recolha de dados. Como realçado por Corbin e Strauss (2008), o recurso a métodos quantitativos pode ser de grande utilidade na recolha de dados mais específicos. Porém, o principal intuito da GT é a obtenção de dados com maior detalhe e enquadrados nos contextos sociais e situacionais relevantes (Charmaz, 2006). Neste sentido, os métodos mais comumente empregues em pesquisas qualitativas são as Entrevistas e a Observação por proporcionarem um maior nível de detalhe e riqueza de informações (Corbin e Strauss, 2008; Yin, 2011).

No desenvolvimento deste estudo foram selecionadas as entrevistas semiestruturadas e a recolha de dados secundários como métodos de recolha de dados.

#### **4.1.2 Recolha de Dados Secundários**

Independentemente da metodologia adotada, qualquer estudo carece de um nível de conhecimento base relativamente ao objeto de análise. No presente projeto, a recolha de dados foi feita através da recolha de dados secundários.

Na recolha de dados secundários os dados obtidos não são resultantes da recolha direta por parte do investigador (dados primários), sendo provenientes de fontes de informação já existentes e publicadas, como livros, jornais, artigos, estudos, assim como de bases de dados internas ou externas.

Como salientado por McGivern (2009), esta metodologia é particularmente útil na fase inicial do estudo na medida em que ajuda a obter uma compreensão mais clara do problema e, conseqüentemente, no foco, desenho e planeamento da pesquisa. Não obstante, desempenha um papel importante em fases mais adiantadas do projeto em que pode “fornecer um contexto ou enquadramento para a análise e interpretação dos resultados obtidos” (McGivern, 2009).

O autor realça que o processo de recolha de dados secundários envolve os seguintes passos:

- Identificação de fontes de dados ou informação relevantes;
- Obtenção de acesso a estas;
- Avaliação da sua adequação ao objeto de estudo;
- Revisão e avaliação da qualidade dos dados;
- Aprendizagem a partir destes e utilização dos conhecimentos obtidos no estudo.

Os principais pontos fortes desta abordagem prendem-se com a relativa facilidade e rapidez de acesso à informação comparativamente à informação primária. Adicionalmente, a recolha de dados é, geralmente, mais acessível visto que os custos associados à recolha de dados já foi suportado pela fonte original. Por outro lado, poderão conter informações estatísticas que permitam efetuar comparações com outros estudos, bem como a análise do impacto das ações emergentes dos resultados do estudo.

Como desvantagens destaca-se o facto de se tratar de informação que não foi recolhida com o propósito específico de avaliar a questão de estudo em causa. Por este motivo, poderá não ser possível validar o modo como os dados são recolhidos, os métodos usados e eventuais enviesamentos resultantes do processo de recolha, pelo que as inferências poderão ser sofrer desvios.

Deste modo, é imperativo garantir a qualidade dos dados, que estes abordam de forma adequada a questão em causa e que a sua recolha é fiável e concordante com os objetivos de estudo.

A principal fonte de dados deste estudo é interna, sendo proveniente dos registos constantes na base de dados do Programa de Fidelização da empresa cujo histórico contém elevado detalhe relativo aos comportamentos e padrões de compra dos clientes, obtido a partir das informações das transações realizadas nos diferentes canais de venda da empresa.

#### **4.1.3 Entrevistas Semiestruturadas**

A necessidade de explorar com maior detalhe as diferentes dimensões da experiência de cliente realçou a condução de entrevistas semiestruturadas como metodologia adequada para a recolha de informações.

As entrevistas semiestruturadas conferem, simultaneamente, uma base estrutural suficiente para garantir a recolha de informações relevantes, assim como a flexibilidade necessária para explorar pontos relevantes que possam emergir no decorrer da mesma, o que permite, como realçado por Quivy e Campenhoudt (1992), expandir ou retificar o campo de investigação.

Similarmente à entrevista estruturada, é desenhado um guião com perguntas delineadas com base nos dados obtidos na recolha de dados secundários, devendo estas ser vistas enquanto pontos introdutórios, havendo espaço para explorar tópicos alternativos ou com maior detalhe, devendo o entrevistador abordar os temas de acordo com a relevância para o estudo, permitindo ao inquirido discorrer sobre as suas opiniões e experiências acerca do tema.

Para que a entrevista seja corretamente estruturada, conduzida e, desse modo, os resultados sejam relevantes e ricos, há condições que devem ser seguidas e corretamente estudadas, como realçado por Charmaz (2006):

- As questões enunciadas devem ser tão abertas quanto possível, de forma a conceder ao entrevistado espaço para abordar todos os aspetos que considera relevantes;
- Evitar o envolvimento do entrevistador no conteúdo da entrevista, de forma a não condicionar qualquer resposta por parte do entrevistado;
- O ambiente em que a entrevista se desenrola tem influência nos dados recolhidos, pelo que a sua escolha deve ser bem refletida;
- A entrevista deve ser gravada para evitar perdas de informação e possibilitar análises posteriores e à luz de novas perspetivas, que nasçam durante o estudo, ampliando o rigor da informação (Patton, 1990).

Adicionalmente, também a construção do guião da entrevista deve ter em conta e respeitar algumas normas. Myers e Newman (2006) realçam desde logo a necessidade de incluir uma apresentação introdutória, quer relativamente ao entrevistador quanto a uma breve explicação sobre o propósito e expectativas da mesma. Estes autores sugerem, também, a criação de perguntas-chave, que foram desenhadas seguindo as indicações de Foddy (1993), usando uma linguagem simples e de fácil compreensão, evitando o emprego de termos difíceis ou ambíguos e procurando frases curtas e diretas. Adicionalmente, Myers e Newman (2006) identificam a preocupação em evitar eventuais pausas longas no decorrer da entrevista.

No presente projeto, conduziram-se 6 entrevistas, realizadas nas instalações da empresa, em dias úteis, das 9h às 18h, numa sala à porta fechada. Para tal, foi selecionada aleatoriamente uma base de 80 clientes, residentes na área metropolitana do Porto e com registo de utilização e compras através da loja *online*, a quem foi enviado um convite solicitando a participação no estudo em causa.

#### **4.1.4 Desenho de Serviços Multinível (*Multilevel Service Design*)**

Para o desenvolvimento de uma nova solução de serviços, recorreu-se à metodologia de Desenho de Serviços Multinível (*Multilevel Service Design - MSD*) que, de acordo com Patrício et. al. (2011) se trata de um método interdisciplinar para desenho de serviços, composto por 3 níveis – Modelos de Conceito e da Constelação de Valor; Modelos de Sistema de Serviço; Modelos de Interação do Serviço – que “ajuda a analisar e discutir a solução existente, revelando problemas na experiência de cliente e potenciais áreas de inovação para o serviço” (Patrício et. al., 2011), reduzindo desta forma a distância entre as necessidades dos clientes, identificadas na fase de recolha de dados, e o desenvolvimento do novo conceito.

O processo é composto por 4 passos, começando por um estudo aprofundado da experiência de cliente, a partir das informações obtidas pelas metodologias de recolha de dados anteriormente descritas, tanto quantitativas como qualitativas.

Os dados recolhidos permitiram compreender a Constelação de Valor da Experiência (CVE), que se trata de uma reprodução das interações do cliente com o serviço e que permitem que estes cocriem a CVE, apresentando uma decomposição das atividades que constituem a experiência e, conseqüentemente, os principais fatores que influenciam a mesma, dando origem à Constelação de Valor do Cliente (CVC) que consiste numa representação “do conjunto de serviços oferecidos e respetivas inter-relações que permitem que os clientes cocriem a sua CVE para uma determinada atividade do cliente” (Patrício et. al., 2011), surgindo um diagrama de rede em que a atividade é o centro do mesmo, sendo envolvida por todos os fatores geradores de valor para o cliente que lhe dão suporte no processo, compreendendo-se assim as ofertas de serviço que respondem às necessidades dos clientes. Estes modelos permitem definir o Conceito do Serviço que se define “como a posição da empresa relativamente à Constelação de Valor do Cliente” (Patrício et. al., 2011) e representa o sistema instalado que lhe permite apresentar e desenvolver a sua proposta de valor.

O sistema de serviço foi, então, desenhado recorrendo à Arquitetura de Sistema de Serviço (ASS) e à Navegação de Sistema de Serviço (NSS), delineando os diversos padrões de navegação dos clientes através do serviço. A estrutura do serviço é definida no ASS que fornece uma visão geral e estática dos processos que envolvem as tarefas da experiência de serviço (Patrício et. al., 2011). Cada atividade é dissecada nas tarefas que a compõem, evidenciando os

atores envolvidos em cada uma, dividindo-os em três grupos: o cliente; as interfaces de *frontstage*; e as interfaces de apoio (*backstage*) e sistemas TI. Como descrito pelos mesmos autores, o NSS parte da estrutura fornecida no diagrama de ASS, conferindo-lhe uma perspetiva dinâmica, mapeando os diversos caminhos e pontos de contacto que os clientes podem percorrer no serviço enquanto cocriam a experiência de serviço, fornecendo uma melhor compreensão das relações entre interfaces e pontos de contacto, que permitem que o cliente tenha uma melhor e mais fluída experiência ao longo das diversas fases do serviço.

Os autores realçam ainda que o sistema do serviço não só deve ter em conta um *mix* de interfaces que permita ao cliente navegar pela que considera mais conveniente e preferencial, proporcionando uma viagem fluída no decorrer da interação de serviço, como deve “realçar a experiência de serviço enquanto contribui para uma alocação eficiente de recursos ao longo das interfaces”, devendo por isso cada uma ser desenhada de forma única e específica, evitando a replicação de ofertas ao longo destas.

O último passo é o Desenho da Interação do Serviço, partindo da estrutura e navegação alicerçadas pelos modelos ASS e NSS. A Experiência de Interação de Serviço (SIE) é resultado da experiência vivida na interação entre os clientes e o serviço nos diversos pontos de contacto.

Como descrito por Bitner, Ostrom, and Meuter (2000), uma interação de serviço refere-se a um momento de interação do cliente com o serviço, podendo este ocorrer em vários momentos ou interfaces, físicos ou não. Desta forma, como realçado por Patrício et. al. (2011), a Experiência de Interação de Serviço (SIE) é cocriada ao longo das diversas interações que o cliente tem com as interfaces de uma determinada tarefa ou serviço.

O desenho da nova interação de serviço foi, então, feita com recurso ao *Blueprint* de Experiência de Serviço (BES) (Patricio, Fisk e Cunha, 2008), que consiste na identificação dos pontos de contacto do serviço com o cliente em cada interação, detalhando cada atividade com impacto direto (*frontstage*) ou indireto (*backstage*), ligações entre interfaces, bem como as evidências e artefactos físicos necessários.

Por fim, realizou-se uma reunião de apresentação e discussão da solução proposta, aos quais foram convidados representantes da direção Comercial *Online*, da direção do Programa de Fidelização, bem como os respetivos interlocutores dos Sistemas de Informação de forma a avaliar a adequação e exequibilidade da mesma.

## 5 Resultados

### 5.1 Análise do Comportamento de Compra

Para a correta compreensão dos clientes da loja *online* o primeiro passo envolve a análise das características demográficas dos clientes, assim como do comportamento e padrões de compra *online* comparativamente ao da loja física.

Em termos de valor médio por compra, na loja *online* é de 98,9 €, 260% superior à loja física com 27,5 €. Por seu turno, a frequência mensal, isto é, o número médio de compras por mês, realizado *online* é de apenas 0,6 vezes, o que significa que cada cliente faz uma nova encomenda a cada 48,6 dias, podemos por isso afirmar que, grosso modo, a compra é realizada a cada mês e meio. Em contraste, na loja física, cada cliente realiza em média 3,1 compras por mês, significando com isso que uma nova compra é feita a cada 9,5 dias, ou por outras palavras a cada semana e meia.

A interpretação destes dados, denota-se que a encomenda *online* apresenta características que indicam um maior nível de planeamento, demonstrando a preocupação para concentrar o maior número de artigos possível, tanto em diversidade quanto em quantidade, com vista a um abastecimento para períodos mais longos.

Um dos possíveis fatores para esta realidade é o preço do serviço de entrega, que leva a que os clientes reduzam a frequência de compra, concentrando ao máximo os produtos por encomenda de forma a rentabilizar o custo do serviço. Adicionalmente, o tempo de espera até receção dos produtos reduz a possibilidade de realização de compras de conveniência, pelo que reforça a necessidade de planeamento.

Como resultado destas características, apesar de a compra *online* ser francamente superior, o valor médio por mês de cada cliente é de 60,9 €. Já no caso das lojas físicas, a frequência de compra compensa o facto de a encomenda ser de menor valor, pelo que o valor gasto mensalmente por cada cliente é, em média, 86 €. Significa, por isso, que o gasto mensal por cliente na loja *online* é 30% inferior.

Não obstante, esta diferença não é suficiente para justificar um peso tão reduzido nas vendas totais. É, por isso, importante analisar os clientes do serviço e a sua afinidade ao mesmo.

**Tabela 2 - Clientes por Número de Encomendas *Online* nos Últimos 12 Meses**

# Compras 12 Meses	% Clientes
1	32%
2	13%
3	8%
4	6%
5	5%
6	4%
7	3%
8	3%
9	2%
10	2%
> 10	21%

Tendo em conta a frequência média de compra da loja *online*, estima-se que cada cliente realiza aproximadamente 7 encomendas por ano. Com este dado em mente, analisou-se o número de compras efetuadas por cada cliente ao longo dos últimos 12 meses. Atentando na Tabela 2 percebe-se que 32% dos clientes realizaram 7 ou mais encomendas. No entanto, os 32% de clientes que realizaram apenas uma compra é o valor mais relevante e revelador. Esta pode ser uma das principais explicações para o peso tão reduzido nas vendas apesar das taxas de crescimento evidenciadas pelo serviço já que mais de metade dos clientes fez apenas 3 compras através da loja *online*.

Estes dados fornecem evidência da existência de uma elevada taxa de abandono a seguir à primeira e segunda encomendas. A elevada taxa de crescimento de clientes de ano para ano leva à conclusão de que há cada vez mais clientes interessados neste tipo de serviço e dispostos a experimentar. Contudo, a distribuição de clientes por número de encomendas *online* transmite a ideia de que a taxa de retenção é muito baixa, o que pode significar insatisfação com o serviço. Contudo, para o serviço se tornar sólido e preponderante, precisará de melhorar o nível de satisfação do cliente e, com isso, garantir uma melhor retenção de clientes.

A Tabela 3 informa sobre a repartição de clientes entre os diversos canais (loja física e loja *online*). A partir da mesma é fácil perceber a atual penetração da loja *online* no total de clientes.

**Tabela 3 - Repartição de Clientes por Canal**

Canal Utilizado	% Clientes
Exclusivo Lj. Física	98,1%
Exclusivo Online	0,1%
Partilhado	1,8%

Os clientes que compram exclusivamente *online* são puramente marginais. Adicionalmente, o total de clientes que realiza compras nesta é inferior a 2%, o que realça o claro potencial de crescimento do serviço, mesmo considerando os atuais cliente do ecossistema.

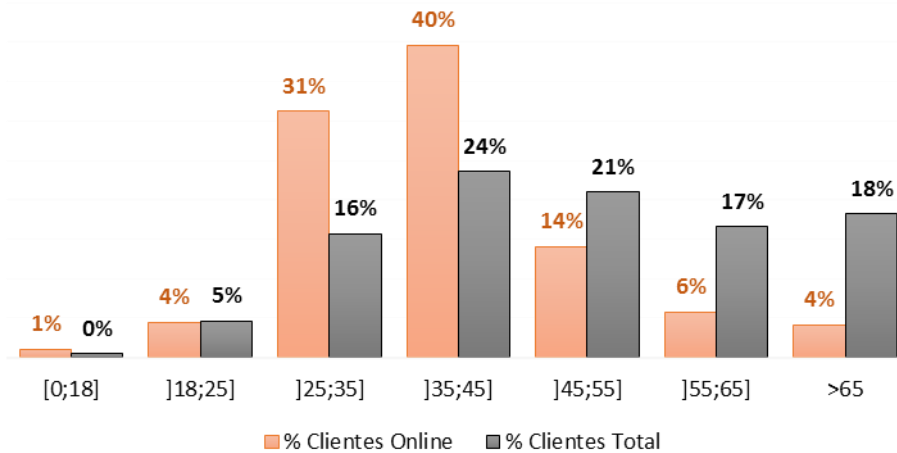
**Tabela 4 - Distribuição Gasto Médio Mensal por Canal**

Canal Utilizado	Gasto Mensal	% Online	% Lj. Física
Exclusivo Lj. Física	85,10 €	0%	100%
Exclusivo Online	73,40 €	100%	0%
Partilhado	194,31 €	31%	69%

Em termos de gasto mensal médio por cliente, os clientes partilhados são destacadamente os que se afiguram como os melhores clientes. De facto, em média, um cliente partilhado gasta mais por mês do que considerando um cliente exclusivo loja física e um exclusivo *online* em simultâneo.

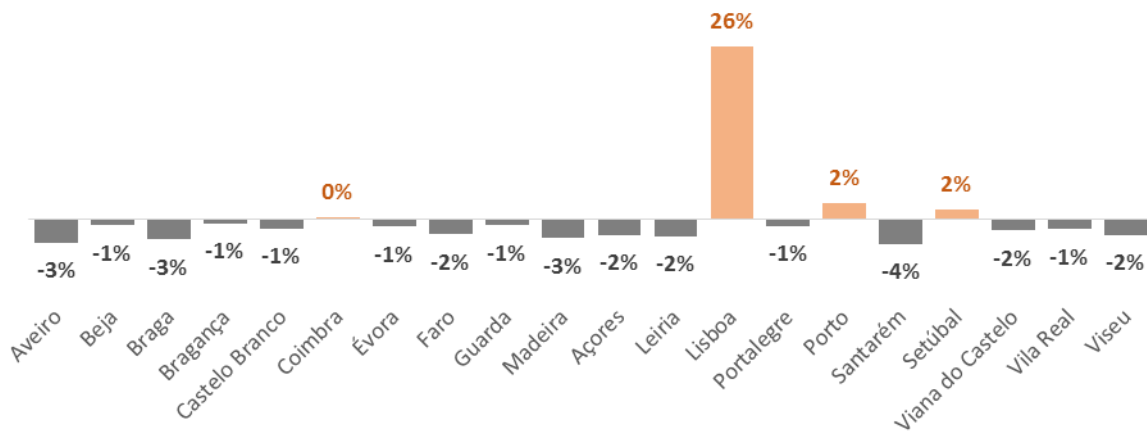
A Tabela 4 também permite perceber que os clientes partilhados fazem mais de dois terços do seu gasto nas lojas físicas. De facto, o gasto médio mensal realizado nestas é cerca de 58% superior à média dos exclusivos loja física. Tal indica que tendem a tratar-se de clientes sólidos, com grande afinidade à marca e que realizam compras de grande dimensão, pelo que um dos principais motivos de adesão poderá estar relacionada com a comodidade proporcionada pela entrega e poupança de tempo na pesquisa e seleção de produtos. Surge ainda a percepção de que

são os melhores clientes da marca aqueles que tendem a apresentar maior disposição para experimentar o serviço da loja *online*.



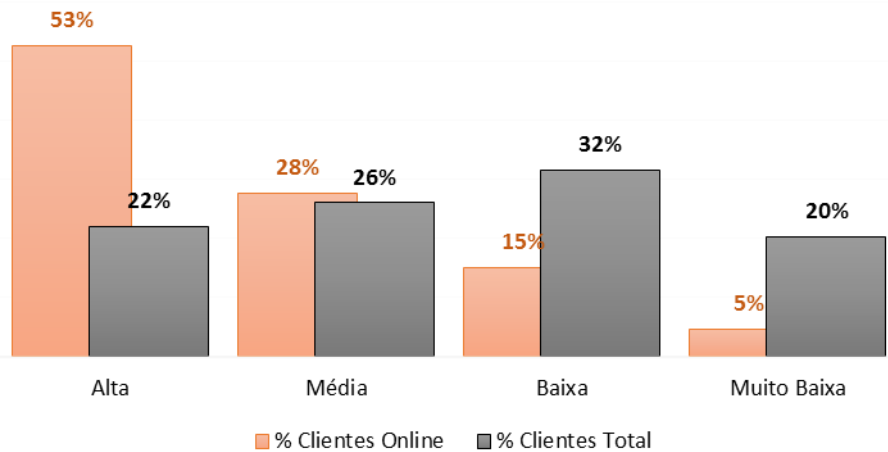
**Figura 1- Distribuição Clientes *Online* vs. Total por Idade**

Comparando a distribuição por idade dos clientes *online* com o total de clientes, denota-se que o *online* tende a ser predominante nos escalões da metade esquerda do gráfico, com particular destaque entre os 25 a 45 anos, onde apresenta um peso cerca de 15 pontos percentuais superior à média total. Em contraponto, denota-se que a penetração é substancialmente menor nos segmentos mais seniores, que apesar de em parte poder ser explicado pela menor apetência destes clientes às novas tecnologias, poderá indicar a necessidade de trabalhar a confiança no serviço junto destes segmentos. Em particular porque se tratam de clientes com tendência a valorizar a vantagem das entregas em casa.



**Figura 2 - Diferença entre Peso Clientes *Online* vs Peso Total Clientes por Distrito**

A Figura 2, ao fornecer uma perspetiva da diferença da distribuição de clientes da loja *online* por distrito relativamente ao total de clientes, permite perceber de forma direta quais os distritos onde os clientes evidenciam maior afinidade à loja *online*. É clara a predominância dos grandes centros urbanos, em particular o distrito de Lisboa, dando a perspetiva de que os fatores comodidade e facilidade de transporte são dos que mais pesam no momento de optar pela loja *online*.



**Figura 3 - Distribuição Clientes *Online* vs. Total por Afinidade à Marca**

Finalmente, atentando no nível de afinidade à marca, percebe-se que mais de metade (53%) dos clientes da loja *online* apresentam uma Afinidade Alta, mais do dobro que o registado no total de clientes. A Afinidade Média está aproximadamente em linha com a distribuição dos clientes totais, apresentando-se no entanto 2 pontos percentuais acima. Concomitantemente, os clientes que compram na loja *online* tendem a ser os que denotam uma maior afinidade e, por inerência, confiança na marca, pelo que se conclui que este é um atributo indispensável aos clientes para que estes efetuem uma compra numa loja *online*.

## 5.2 Caracterização da Experiência de Cliente

Neste capítulo será feita a análise das respostas obtidas nas entrevistas, procurado assim caracterizar a experiência de cliente, mas também os pontos positivos e negativos percecionados pelo utilizador, sobre o serviço.

### 5.2.1 Motivos de Escolha do *Online*

O primeiro passo a tomar para uma correta análise e avaliação da experiência de cliente de qualquer serviço é a compreensão e caracterização dos seus clientes, focando nos motivos que os levam a escolher ou preterir o serviço em causa.

Desde logo importa perceber as relações dos clientes com serviços similares e o seu nível de envolvimento com lojas *online*. A Tabela 5 mostra a distribuição dos clientes entrevistados por Área de Negócio onde realizam compras *online*.

Com naturalidade, visto que os entrevistados foram convidados por realizarem compras na loja *online* alvo do estudo, todos (6) validaram essa premissa. Para além desta, as duas áreas em que mais clientes realizam compras são Moda, Vestuário e Calçado, assim como de produtos tecnológicos, ambos identificados por 4 clientes.

Os clientes entrevistados demonstram, também, um nível de envolvimento com as compras *online* relativamente elevado, com 4 entrevistados a afirmarem ser cliente de 4 ou mais áreas de negócio.

**Tabela 5 - Compras *Online* por Área de Negócio**

Área de Negócio	Amostra
Retalho Alimentar	6
Moda/Vestuário/Calçado	4
Tecnologia	4
Livraria	3
Amazon	2
Viagens	2
Sites de descontos e oportunidades	2
Cultural	1
Eletrodomésticos	1
Produtos de Beleza	1

De seguida estudaram-se os motivos apontados pelos entrevistados para a realização de compras *online* em detrimento das lojas físicas, assim como características obrigatórias para a sua seleção (Tabela 6).

**Tabela 6 - Motivações de Escolha de Loja *Online***

Motivações	Amostra
Comodidade de transporte	5
Poupança de tempo	5
Maior informação sobre os produtos	4
Competitividade de preços	3
Escolher a partir de casa	3
Evita confusão nas lojas físicas	2
Existência de lojas físicas da mesma empresa	2
Reconhecimento e confiança na empresa	2

As principais motivações apontadas são a Comodidade de transporte e a Poupança de tempo, ambas representando 4 entrevistados.

*“Vantajoso usar (a loja online) por facilidade de transporte (...) especialmente para compras pesadas.”*

Entrevista II, Masculino, 31 a 40 anos, Gestor, sobre motivos de escolha do *online*

São ainda apresentadas outras motivações que se afiguram parecidas ou relacionadas com as já destacadas, como a possibilidade de escolher a partir de casa (3) e evitar a confusão das lojas físicas (2), pelo que se conclui que os principais fatores que conduzem os clientes às lojas *online* são os serviços que transmitem sensações de comodidade e conforto ao cliente.

*“Não gosto de ter que andar a empurrar o carrinho para trás e para a frente com a loja cheia de pessoas.”*

Entrevista I, Feminino, 18 a 30 anos, Analista, sobre motivos de escolha do *online*

Um maior nível de informação sobre os produtos é indicado por 4 entrevistados como sendo um dos fatores que tende a pesar a favor das compras *online* e 3 destacam a habitual competitividade de preços das lojas *online* como sendo uma das motivações.

*“Também tem uma vantagem que é a questão dos Reviews. Eu utilizo muitas vezes os sites como referência ou alertas dos próprios utilizadores.”*

Entrevista II, Masculino, 31 a 40 anos, Gestor, sobre motivos de escolha do *online*

*"Quando estou indeciso entre duas marcas e tenho pouco conhecimento, normalmente opto por aquela que me fornece uma informação mais rica e detalhada"*

Entrevista VI, Masculino, 18 a 30 anos, Marketing, sobre motivos de escolha do *online*

Por fim, destacar que 2 clientes apontam a existência de lojas físicas da mesma empresa e o seu reconhecimento como um dos fatores de decisão primordial em relação à escolha da loja *online*.

### 5.2.2 Requisitos Experiência Online

Para além das motivações que conduzem um cliente à loja *online* é fulcral compreender as suas expectativas e requisitos para o serviço, visto que é face ao nível de cumprimento destes atributos que os clientes fazem a avaliação da experiência de serviço. Como mencionado por Patrício et al. (2004), representam a perceção dos clientes relativamente à interação com um prestador de serviço, sendo esses os atributos que contribuem para a satisfação do serviço e, consequentemente, o seu uso.

**Tabela 7 - Requisitos de Experiência de Cliente de uma Loja Online**

Requisitos Experiência Cliente	Amostra
Competitividade de preços	6
Poupança de tempo	5
Comodidade	5
Disponibilidade e variedade dos produtos e marcas	5
Informação detalhada de produtos	4
Confiança e reconhecimento do serviço	3
Cumprimento horário entrega	3
Qualidade dos produtos	2
Flexibilidade Métodos de Pagamento	2
Rapidez de Entrega	2
Cumprimento integral da encomenda	2
Serviço de apoio ao cliente	1

Todos os clientes entrevistados indicaram a competitividade de preços como sendo um dos requisitos para qualquer experiência de compra *online*, sendo o único atributo mencionado pela completude da amostra.

A Poupança de tempo e a Comodidade, foram indicados por 5 entrevistados, reforçando a ideia já sugerida nas motivações de escolha de que a compra *online* pretende satisfazer necessidades relacionadas com o conforto pessoal. Também 5 entrevistados identificaram como um

importante requisito a disponibilidade e variedade de produtos e marcas, realçando a importância da existência de uma gama tendencialmente mais ampla do que em lojas físicas.

O Top 5 é fechado pelo requisito de existência de informação detalhada de produtos, identificado em 4 casos.

Importa notar, também, que 4 entrevistados apontaram diversos requisitos que podem ser agrupados num atributo genérico relativo à Fiabilidade: Cumprimento do horário de entrega (3); Qualidade dos produtos (2); e Cumprimento integral da encomenda (2). Apesar de que foram indicados requisitos mais específicos e respetivos a atividades ou características concretas, estes transmitem o sentimento de exigência para que os diversos parâmetros do serviço sejam escrupulosamente cumpridos.

*“(Produtos têm qualidade.) É o mínimo exigível e expectável para o serviço. Mais ainda tratando-se da área alimentar.”*

Entrevista II, Masculino, 31 a 40 anos, Gestor, sobre requisitos de experiência (qualidade de produtos)

*“Queria ter a certeza de que tudo o que é encomendado é entregue.”*

Entrevista III, Feminino, 31 a 40 anos, Retalho, sobre requisitos de experiência (cumprimento integral da encomenda)

### 5.2.3 Aspetos Positivos e Negativos da Experiência

O conhecimento dos Requisitos de Experiência de Cliente (REC) são uma imprescindível fonte de informação para compreender quais as características que deverão captar maior atenção, permitindo uma melhor prioritização de investimento e racionalização dos recursos disponíveis. Porém, os REC não elucidam sobre a perceção do cliente relativamente aos diferentes atributos, pelo que a sua análise não é suficiente para inferir quais os pontos fortes do serviço e quais os que carecem de melhoria. Desta forma, durante a entrevista procurou-se aferir junto dos clientes a sua avaliação aos diferentes atributos e pontos de contacto com o serviço.

Relativamente aos aspetos positivos foram identificados 19 aspetos, que se podem agrupar em 6 grandes categorias. De forma a realçar eventuais padrões, os resultados foram marcados na Tabela 8 com uma gradação de cor verde, aumentando de intensidade de acordo a percentagem de respostas.

O aspeto que capta maior consenso está relacionado com as Entregas, referindo-se concretamente à existência de um horário de entrega bastante flexível e alargado, sendo apontado pela totalidade da amostra como um aspeto positivo do serviço.

*“Bons. Tem uma grande variedade (de horários disponíveis).”*

Entrevista III, Feminino, 31 a 40 anos, Retalho, sobre horários de entrega disponíveis

A segunda característica mais frequentemente identificada foi o Cumprimento do horário de entrega acordado, com 5 clientes a apontarem como um ponto forte.

*“Muito raramente se atrasam. E agora até têm uma coisa que eu gosto bastante (...) recebo um sms e dizem-me a meia-hora em que vão estar lá.”*

Entrevista III, Feminino, 31 a 40 anos, Retalho, sobre cumprimento do horário de entrega

**Tabela 8 - Aspetos Positivos da Experiência**

Categoria	Característica	Amostra
Serviço - Geral	Poupa tempo	4
Serviço - Geral	Receção da encomenda em casa	4
Serviço - Geral	Serviço prático e de fácil utilização	3
Serviço - Geral	Força poupança por reduzir compra por impulso	1
Navegação	Aspeto e design do site	4
Navegação	Pesquisa direta (por introdução) do produto pretendido	4
Navegação	Opção de aceitar ou bloquear substituição automática por produtos similares	4
Navegação	Facilidade de navegação	2
Navegação	Existência de descritivo e informação detalhada de produtos	2
Navegação	Possibilidade de reaproveitamento de lista de compras anteriormente usada	2
Navegação	Apresentação dos folhetos promocionais em vigor	2
Navegação	Existência de filtros de navegação	1
Condições Comerciais	Possibilidade de associação ao Programa de Fidelização e utilização das suas vantagens promocionais	4
Condições Comerciais	Possibilidade de rebate de saldo acumulado no Programa de Fidelização	4
Condições Comerciais	Existência de várias formas de pagamento	2
Entregas	Horário de entrega flexível e alargado	6
Entregas	Entregadores fazem todo o transporte até dentro de casa	4
Fiabilidade	Cumprimento do horário de entrega acordado	5
Apoio Cliente	Equipa de Apoio ao Cliente	1

Na Tabela 8 é também possível perceber que, para além das supramencionadas, foram identificados mais 8 aspetos apontados como positivo por mais de metade da amostra, referidos em 4 entrevistas. Respeitantes à generalidade do serviço são apontadas vantagens como a poupança de tempo e a receção da encomenda em casa. Já relativamente ao serviço de entregas foi indicado como ponto forte o facto de os entregadores realizarem a totalidade do transporte até ao interior de casa. De notar que estas características estão fortemente alinhadas com dois dos principais REC indicados, concretamente a Poupança de tempo e a Comodidade.

*"Para quem não tem transporte próprio ou loja próxima, (serviço) é uma grande vantagem."*

Entrevista V, Feminino, 18 a 31 anos, Comunicação Interna, sobre aspetos positivos do serviço (no geral)

Associados à Navegação no site destacam-se 3 pontos: o aspeto e *design* deste, a possibilidade de efetuar pesquisa direta por nome do produto e a existência de uma opção que permite solicitar ou bloquear a substituição automática por produtos similares em caso de rutura de *stocks*.

*"Conseguí encontrar tudo o que pretendia."*

Entrevista V, Feminino, 18 a 31 anos, Comunicação Interna, sobre pesquisa direta de produtos

Por fim, também identificadas por 4 entrevistados, foram apontadas Condições Comerciais relativas a vantagens associadas ao Programa de Fidelização. A primeira refere-se à existência do referido programa, que confere vantagens promocionais diferenciadoras e que reforçam as condições comerciais apresentadas. A segunda prende-se com a possibilidade de usar saldo de descontos acumulados em compras anteriores, através desse mesmo programa, para pagamento integral ou parcial do valor da encomenda.

Em contraponto, no que concerne aos aspetos negativos do serviço, os clientes entrevistados apontaram 28 pontos que carecem de melhoria, repartidos por 7 categorias agregadoras, como se pode verificar na Tabela 9. Uma vez mais, para realçar eventuais padrões, os resultados foram

marcados com uma gradação de cor, desta feita vermelha, cuja intensidade está diretamente relacionada com o número de entrevistados que referem o ponto de melhoria.

**Tabela 9 - Aspetos Negativos da Experiência**

Categoria	Característica	Amostra
Navegação	Nomenclatura e categorização de produtos confusa	5
Navegação	Preenchimento de dados inicial é um processo confuso	4
Navegação	Produtos apresentados em unidade de peso geram confusão e variação do preço final	4
Navegação	Consulta de carrinho ou cupões disponíveis obriga a mudança de página	3
Navegação	Facilidade de navegação	2
Navegação	Dificuldade de Alteração de Data de Entrega	2
Navegação	Adição de produtos ao carrinho a partir de clique no folheto online	2
Navegação	Pesquisa direta (por introdução) do produto pretendido	1
Navegação	Não sugere produtos frequentes ainda não constantes no carrinho	1
Navegação	Adição de mensagens sobre produtos não é intuitiva nem fácil	1
Navegação	Dificuldade de utilização de vales e vouchers de parceiros e fornecedores	1
Gama de Produtos	Gama de produtos limitada	5
Condições Comerciais	Não apresenta vantagens promocionais comparativamente à loja física	3
Condições Comerciais	Custo do serviço de entregas	3
Condições Comerciais	Diferenças entre preços apresentados em folheto, loja online e fatura final	2
Condições Comerciais	Impossibilidade de pagar em "dinheiro vivo"	1
Entregas	Tempo de espera até entrega	3
Entregas	Entregadores fazem todo o transporte até dentro de casa	1
Fiabilidade	Cumprimento integral da encomenda realizada	6
Fiabilidade	Inexistência de alerta para limitações de stock durante a encomenda	4
Fiabilidade	Quantidade de produtos em stock muito limitada	3
Fiabilidade	Desperdício de cupões de desconto em caso de ruturas de stock	3
Fiabilidade	Processo de substituição de produtos esgotados	2
Fiabilidade	Inexistência de validação final da encomenda antes da expedição	1
Fiabilidade	Mensagens sobre o produto frequentemente ignoradas	1
Qualidade de produtos	Frescos não apresentam garantia de qualidade	5
Qualidade de produtos	Acondicionamento de produtos tem algumas falhas	3
Apoio Cliente	Equipa de Apoio ao Cliente	1

O aspeto que, pelos resultados obtidos, parece carecer de atenção mais urgente e profunda prende-se com uma característica que influi na perceção de fiabilidade de serviço, que como denotado anteriormente é um dos pontos de REC, sendo relativo ao cumprimento integral da encomenda realizada, tendo sido apontado por todos os entrevistados (6) como um aspeto negativo.

Com efeito, em maior ou menor grau de gravidade, por vezes tratando-se de produtos de menor importância ou urgência, todos os clientes participantes no estudo reconheceram que nunca receberam uma encomenda em que constasse a totalidade dos produtos encomendados, havendo sempre artigos em falta.

*“(…) não entregam todos os produtos encomendados. Especialmente se forem produtos em promoção”*

Entrevista I, Feminino, 18 a 30 anos, Analista, sobre cumprimento integral da encomenda

*“Falham sempre 2 ou 3 produtos pelo menos, por encomenda.”*

Entrevista III, Feminino, 31 a 40 anos, Retalho, sobre cumprimento integral da encomenda

Identificaram-se, também, 3 aspetos indicados por 5 entrevistados como aspetos negativos do serviço. Na categoria de Navegação no site, a nomenclatura dos produtos e a sua categorização é apontada como confusa, não contribuindo para um processo fluído e dificultando o processo de pesquisa e seleção dos produtos para o carrinho de compras.

A diversidade de produtos é considerada limitada, dispondo de uma gama ainda mais reduzida que a apresentada nas lojas físicas, fator indicado como negativo. Esta condição é apontada por alguns clientes como incompreensível, particularmente quando comparada com os modelos de negócio *online* com grande sucesso que apresentam uma realidade absolutamente inversa: gama mais alargada nas lojas *online*, aproveitando o facto de não existirem restrições de espaço e stockagem como acontece nas lojas físicas.

*“Às vezes faltam produtos (que pretendo). Tenho que escolher, por exemplo., iogurtes de outra marca porque da que eu pretendo não existem.”*

Entrevista I, Feminino, 18 a 30 anos, Analista, sobre gama de produtos *online*

*“Compro muitos produtos de Área Saudável e muitos não existem no site.”*

Entrevista III, Feminino, 31 a 40 anos, Retalho, sobre gama de produtos *online*

*“É um ponto negativo quando não encontro os produtos da marca que pretendo.”*

Entrevista V, Feminino, 18 a 30 anos, Comunicação Interna, sobre gama de produtos *online*

Fechando este grupo, também com 5 avaliações negativas, é mencionado um aspeto referente à Qualidade de produtos, mais concretamente dos Frescos. Os clientes entrevistados evidenciaram bastantes reservas quanto à realização de encomendas de Frescos devido à conjugação de diversos fatores. Desde logo muitos consideram que, por não se tratarem de produtos estandardizados, a preferência e avaliação da qualidade dos produtos varia muito entre pessoas, havendo por isso uma tendência para privilegiar a compra pessoal desses artigos. Não obstante, todos os entrevistados aceitaram o “desafio” lançado pelo serviço e encomendaram Frescos, sendo que a quase totalidade destes considerou que a experiência não se consubstanciou como positiva.

*“A qualidade devia ser do melhor que há, porque ou temos essa confiança, ou não compramos de todo. Basta uma experiência negativa para não se voltar a comprar.”*

Entrevista III, Feminino, 31 a 40 anos, Retalho, sobre qualidade dos Frescos

*“Morangos vinham podres.”*

Entrevista IV, Feminino, 31 a 40 anos, Analista, sobre qualidade dos Frescos

*“É difícil escolher Frescos porque os gostos variam muito de pessoa para pessoa e eu gosto de ver e ser eu a seleccionar os que trago.”*

Entrevista V, Feminino, 18 a 30 anos, Comunicação Interna, sobre qualidade dos Frescos

Há, ainda, mais 3 aspetos avaliados negativamente por 4 clientes. Dois referem-se à Navegação no site: o preenchimento de dados inicial é um processo confuso e pouco intuitivo; e os produtos apresentados em unidade de peso geram confusões e variações no preço final. Este segundo aspeto configura, na realidade, duas dificuldades que podem entrar em conjunto simultaneamente. Desde logo, sendo o preço diretamente influenciado pelo peso específico, pode conduzir a diferenças significativas no valor final da fatura, tanto positiva como negativamente, sendo esta variação tanto maior quanto maior o preço por KG do artigo. Por outro lado, por vezes não é fácil ou imediato perceber que os artigos se encontram em unidade de peso, levando os clientes a fazer encomendas sobredimensionadas devido à convicção de que a encomenda é realizada em unidades absolutas e inteiras.

Por fim, também em 4 entrevistas foi criticada a inexistência de um alerta para limitações ou rupturas de *stocks* no decorrer da encomenda, impossibilitando a correção atempada para os substitutos desejados.

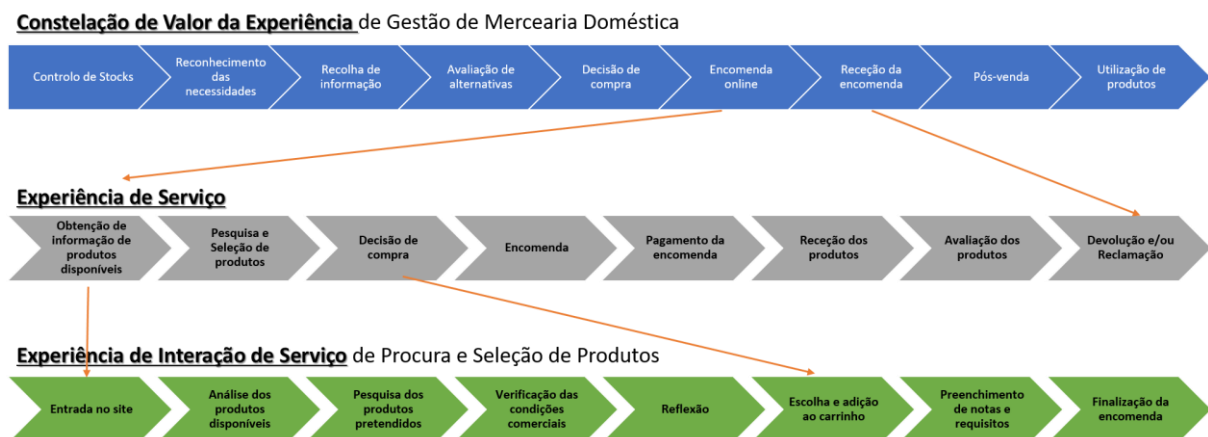
*“Alertam por email, mas já no dia de entrega. Já não vou a tempo de corrigir. Acaba por ser apenas uma formalidade que não me serve de muito.”*

Entrevista II, Masculino, 31 a 40 anos, Gestor, sobre inexistência de alerta de rupturas de stock

### 5.3 Desenho do Novo Serviço

#### 5.3.1 Desenho do Conceito de Serviço

Como descrito anteriormente, para o desenvolvimento da nova solução de serviço, foi usada a metodologia de Desenho de Serviços Multinível (DSM). A partir dos dados recolhidos na pesquisa qualitativa é perceptível que a visita da loja *online* apresenta diversas funções, designadamente a de pesquisa de informação detalhada sobre produtos e comparação de preços. Não obstante, o principal motivo prende-se com a gestão de produtos alimentares domésticos. Desta forma, sendo esta a atividade nuclear para os clientes, construiu-se a Constelação de Valor da Experiência (CVE), Figura 4, representando as interações do cliente com o serviço, desagregando as atividades que compõem a experiência de serviço para a atividade de “Gestão de mercearia doméstica”.



**Figura 4 - Decomposição das atividades de cliente para os diferentes níveis de experiência de cliente para a gestão de mercearia doméstica**

A análise deste mapa à luz das informações recolhidas na pesquisa qualitativa permitiu desenhar a atual Constelação de Valor do Cliente (CVC), tendo por atividade central a Gestão de Mercearia Doméstica (ANEXO E – “Constelação Valor Cliente – Atual Conceito de Serviço”). Ao apresentar os serviços e respetivas relações que gravitam em torno da Gestão de Mercearia Doméstica e que permitem que o cliente cocrie a sua CVE (Patrício et. al., 2011), esta facilitou a análise do corrente conceito de serviço da empresa e os serviços instalados com vista à satisfação das necessidades do cliente referentes à atividade em causa.

Partindo da atual CVC avaliaram-se potenciais novos serviços ou alterações às relações entre os existentes que confirmam à empresa um melhor posicionamento face à CVC e, consequentemente, proporcionar um melhor serviço ao cliente. A Figura 5 apresenta o CVC para o novo conceito de serviço, apresentando a laranja os novos serviços e relações propostos.

Os novos serviços sugeridos pretendem conferir à loja *online* uma identidade que confira maior confiança aos clientes, desde logo em termos de fiabilidade do serviço e uma maior abrangência, características identificadas durante a pesquisa qualitativa como primordiais em qualquer negócio *online*. Deste modo, o novo CVC considera a introdução de serviços relacionados com a garantia de cumprimento integral da encomenda, e de interações preventivas para situações em que se registem ruturas de produtos. É também sugerido um serviço que permita aos clientes acederem a uma maior gama de produtos através da loja *online* comparativamente às lojas físicas, visto que estas são, naturalmente, limitadas pela restrição espacial contrariamente ao que se sucede no site.

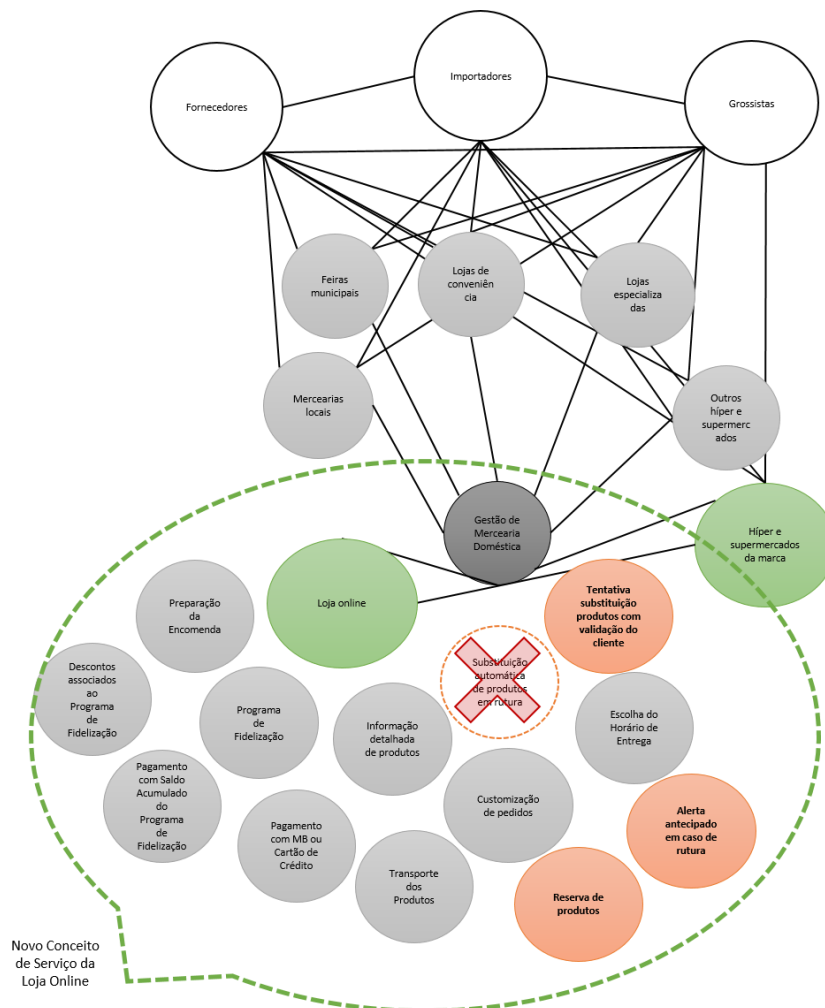


Figura 5 - Constelação de Valor do Cliente para a Nova Proposta de Conceito de Serviço

De realçar que é, também, proposta uma adaptação de um serviço já existente relacionado com a substituição de produtos em situações que se verifiquem ruturas. No atual conceito é proposta, se marcado pelo cliente o visto referente à aceitação das suas condições, a substituição automática de produtos. Contudo, durante a pesquisa qualitativa foi perceptível que, apesar de se tratar de um serviço que pretende garantir a supracitada fiabilidade, o atual formato nem sempre produz os resultados mais satisfatórios junto dos clientes por se tratar de um processo que decorre sem a mínima validação destes.

Apesar de que, em alguns casos, a substituição é bem-vinda, noutras verifica-se desastrosa, gerando descontentamento, não havendo um padrão óbvio para proceder com todos os clientes. Com efeito, alguns clientes entrevistados reconheceram ter desmarcado o visto de substituição automática devido a más experiências anteriores. Neste sentido, sendo a substituição de produtos um importante serviço para garantir a fiabilidade pretendida, sugeriu-se uma adaptação do serviço, alterando a proposta de substituição automática por um sistema de substituição com validação e aprovação direta do cliente e, em caso de impossibilidade, emissão de um alerta antecipado da ausência dos produtos em causa.

### 5.3.2 Desenho do Sistema de Serviço

Acompanhando a metodologia DSM, o seguinte passo representou o desenho do sistema de serviço, recorrendo aos diagramas de Arquitetura de Sistema de Serviço (ASS) e Navegação de Sistema de Serviço (NSS).

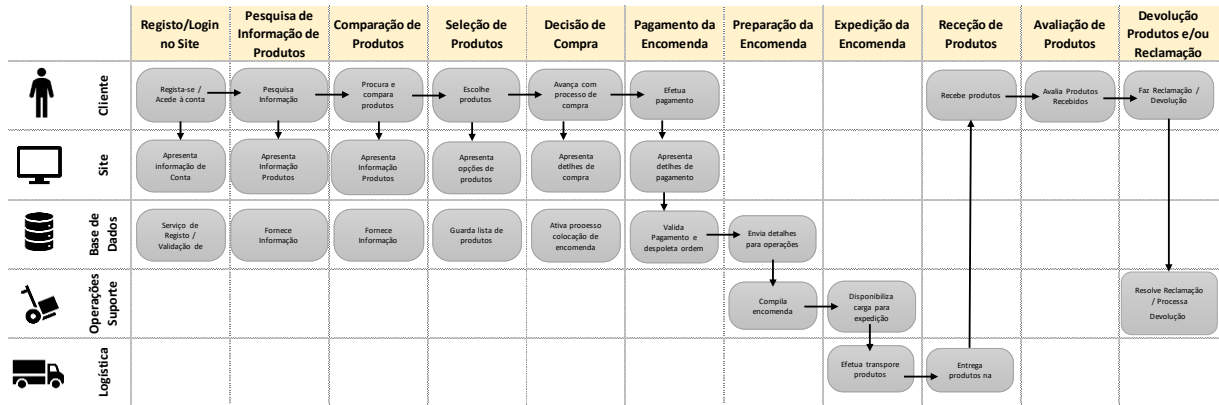
O diagrama ASS decompõe a atividade pelas suas diversas tarefas, destacando os atores envolvidos em cada uma contribuindo para a experiência de serviço (Patrício et. al., 2011), agrupando-os em 3 classes: cliente; interfaces de *frontstage*; interfaces de apoio (*backstage*) e sistemas TI. Porém, o ASS apresenta apenas uma visão estática, sem detalhe das funções de cada ator nas diversas tarefas ou potenciais caminhos de navegação.

Partindo da estrutura definida no ASS, o diagrama NSS permite alcançar uma perspetiva mais dinâmica, descrevendo os caminhos e pontos de contacto potenciais do cliente com o serviço. Há, pois, fortes similaridades entre ambos os diagramas, tanto em termos visuais quanto interpretativo, pelo que no presente estudo serão analisados apenas os diagramas NSS por apresentarem maior riqueza de informação e detalhe. Os ASS que lhes forneceram a estrutura encontram-se representados no anexo F (“Arquitetura do Sistema de Serviço – Atual Conceito de Serviço (AS-IS)”) e no anexo G (“Arquitetura do Sistema de Serviço – Novo Conceito de Serviço (TO-BE)”), não sendo aqui analisados. Por seu turno, os diagramas NSS, apesar de apresentados e analisados, devido às restrições espaciais, apresentam algumas dificuldades de leitura das atividades. Deste modo, para maior detalhe, encontram-se detalhados no anexo H (Navegação do Sistema de Serviço – Atual Conceito de Serviço (AS-IS)”) e anexo I (Navegação do Sistema de Serviço – Novo Conceito de Serviço (TO-BE)”).

A análise da atual experiência de serviço conduziu ao diagrama apresentado na Figura 6 que evidencia o NSS da presente experiência de compra na loja *online*, doravante designado por “NSS AS-IS”.

Tendo presentes os resultados obtidos na pesquisa qualitativa, ao examinar o NSS AS-IS percebe-se que, entre o momento de colocação da encomenda e pagamento por parte do cliente e o da expedição dos produtos para entrega configura apenas uma atividade de compilação da encomenda com base nos produtos existentes no momento. Esta realidade consubstancia-se

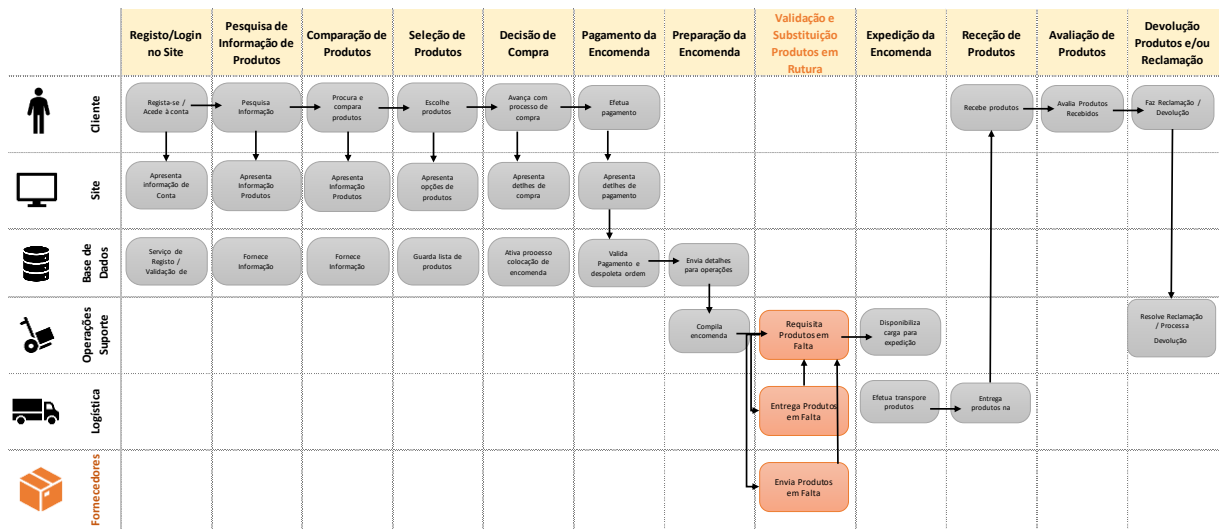
num dos motivos mais relevantes para alguns dos aspetos negativos da experiência, particularmente os relacionados com as ruturas e qualidade dos produtos.



**Figura 6 - Navegação de Sistema de Serviço para o Atual Conceito de Serviço**

Não obstante a necessidade de adaptação de diversas tarefas, tanto a montante quanto a jusante da fase supracitada, como por exemplo uma melhor categorização e nomenclatura de produtos, com impacto em toda a fase de navegação no site, desde a pesquisa de produtos até à decisão de compra, estas não representam alterações nos caminhos potencialmente percorridos, não apresentando assim modificações de estrutura ou navegação, pelo que não promovem alterações ao NSS.

Deste modo, o sistema de serviço foi redesenhado conforme exposto na Figura 7, refletindo as alterações propostas ao conceito de serviço.



**Figura 7 - Navegação de Sistema de Serviço para o Novo Conceito de Serviço**

Em termos simplistas, as diferenças passam pela adição de uma nova tarefa entre os processos de preparação e expedição da encomenda, que visa promover uma maior fiabilidade e garantia de satisfação integral da encomenda, realizando processos de validação e esforços ativos de substituição de produtos em rutura, usando o potencial da rede de lojas físicas.

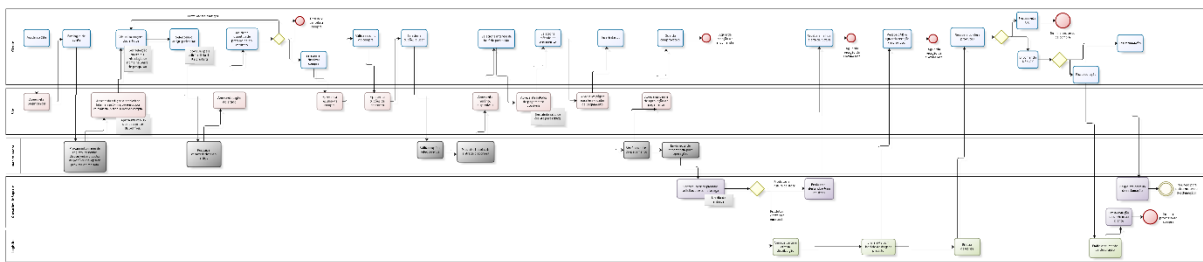
Denota-se também a existência de um novo ator no grupo das interfaces de apoio que representa os Fornecedores das diversas lojas físicas, funcionando como sistema de apoio para este processo de satisfação integral da encomenda.

Por fim, importa realçar que esta nova tarefa, nos parâmetros supramencionados, possibilita o cumprimento de outra alteração proposta ao conceito de serviço: uma gama de produtos mais alargada, uma vez que deixa de haver a restrição de disponibilizar *online* somente os produtos existentes em loja e que se estimam terem menor probabilidade de rutura de stock, já que as falhas passam a ser supridas com produtos provenientes de outras lojas da rede ou dos fornecedores.

### 5.3.3 Desenho da Interação do Serviço

Por fim, completando os passos do DSM, procedeu-se ao desenho da interação de serviço com recurso ao *Blueprint* de Experiência de Serviço (BES) (Patricio, Fisk e Cunha, 2008).

Tendo em conta a estrutura e pontos de contacto descritos no diagrama NSS AS-IS, foi desenhado o diagrama de BES da atual experiência de compra na loja *online*, apresentado na Figura 8, doravante designado por “BES AS-IS”. A mesma informação encontra-se detalhada nos anexos J a K3 – “*Blueprint* da Experiência de Serviço para o Atual Conceito de Serviço” para uma análise mais detalhada.



**Figura 8 - *Blueprint* da Experiência de Serviço para o Atual Conceito de Serviço**

A avaliação do diagrama BES AS-IS à luz das informações recolhidas durante a pesquisa qualitativa, permitiu compreender melhor a Experiência de Interação de Serviço bem como identificar potenciais pontos de contacto, cuja correção poderá conduzir a uma melhor experiência de serviço e, concomitantemente, ganhos de eficiência para a empresa.

Com efeito, pelas entrevistas conduzidas, é possível perceber que algumas das principais críticas apontadas ao serviço se prendem com as ruturas de produtos (6) e com a limitação da gama de produtos disponível *online* (5), substancialmente inferior à existente nas lojas físicas. A perceção dos clientes inquiridos é que não é expectável numa loja *online* registarem-se problemas como estes, sendo transmitido que a expectativa mínima para um serviço desta natureza é a receção integral dos produtos encomendados e a possibilidade de aceder a uma gama de produtos ainda mais alargada que na própria loja. Porém, alguns inquiridos admitiram que estariam dispostos a compreender estas limitações, se a diferença temporal entre o momento da encomenda e respetiva entrega fosse mais curta e, por conseguinte, não implicasse um agendamento com mais de um dia de antecedência, sendo naturalmente limitado aos produtos existentes em loja e altamente dependente das fortes variações de *stocks* ao longo do dia.

Atentando uma vez mais no desenho do BES AS-IS verificou-se que algumas atividades de suporte apresentam processos que limitam o potencial do serviço, características que resultam primariamente do facto de a loja *online* se apoiar na rede de lojas físicas. Desde logo, o facto de a gama ser parametrizada pelo gestor comercial de cada loja conforme os *stocks* de produtos

que estima para cada dia, aliada ao facto de que o motor de busca do site limita de imediato a visão do cliente à lista de artigos da loja mais próxima da morada de entrega.

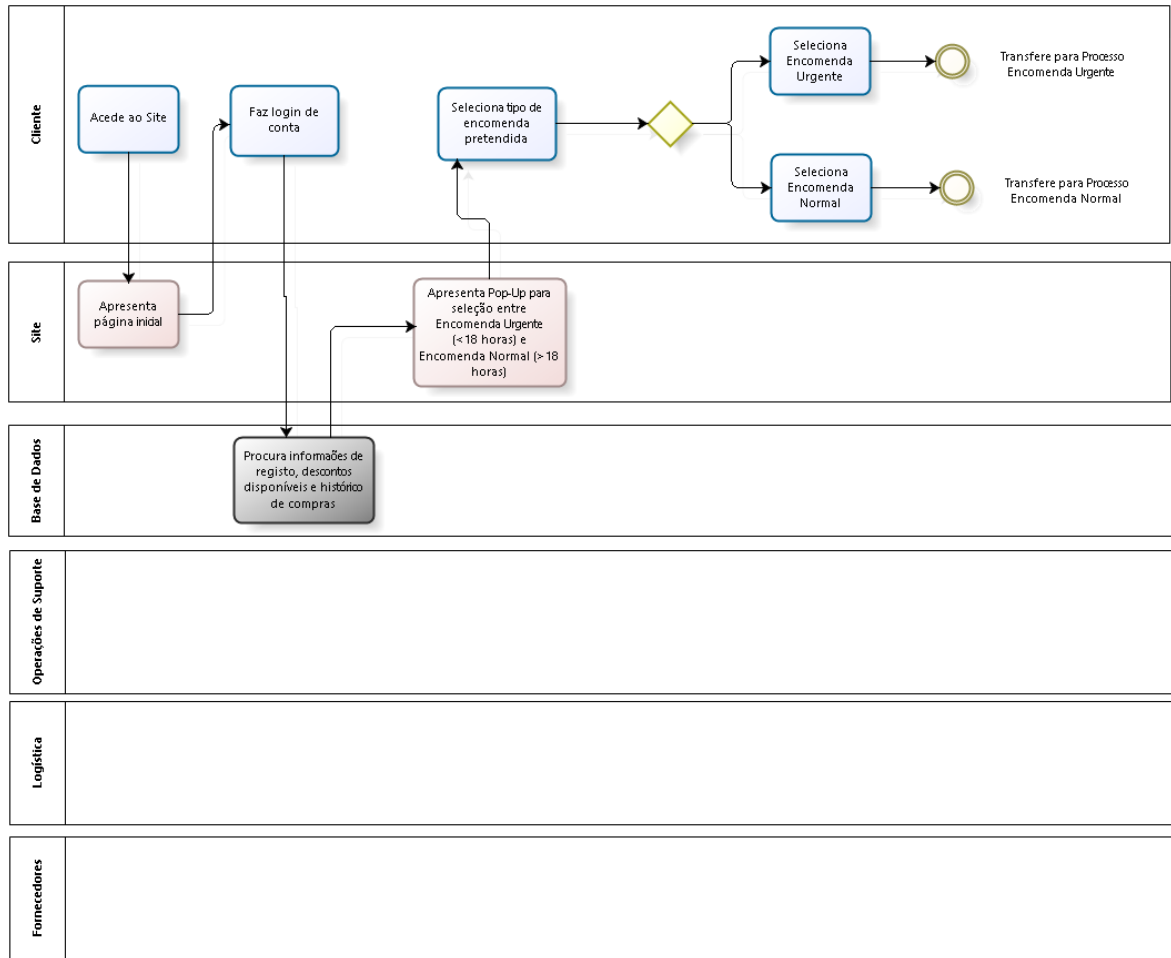
Esta característica, criada com o intuito de promover um maior nível de acerto de entrega e reduzir o potencial de ruturas, acaba por ser um dos fatores que contribuem precisamente para o elevado número de ruturas. Tal ocorre visto que a lista é definida com base nas existências para o dia, mas o processo de seleção e compilação da carga é realizado unicamente no dia de entrega. Não havendo qualquer separação prévia ou garantia de que os produtos selecionados estarão disponíveis nesse instante há uma forte propensão a que muitos esgotem com as compras realizadas na loja física até ao momento de preparação da carga para expedição da compra *online*.

A análise destes dados permitiu inferir que a vontade de replicar a experiência de compra na loja física para um ambiente *online* é impossibilitada pelas naturais limitações operacionais e logísticas associadas ao transporte da encomenda que impedem que a encomenda seja entregue e disponibilizada ao cliente no momento imediatamente a seguir ao pagamento, como acontece num terminal de pagamento de uma loja física. Por outro lado, transversalmente ao longo das entrevistas, os clientes identificaram como uma das principais vantagens a comodidade de receber os produtos em casa sem esforço. No entanto, a maioria afirma que o preço pago pelo serviço tende a ser um entrave visto que consideram o custo superior ao real valor que atribuem a essa vantagem. Tal parece indicar, também, que os clientes têm dificuldade em perceberem vantagens efetivas no serviço.

Percebe-se então que, contrariamente ao que a empresa tinha inicialmente previsto e construído o serviço confiante nessa premissa, a encomenda *online* tem funções e objetivos distintos da presencial. Com o intuito de adaptar o serviço nesse sentido, aproveitando ao máximo a capacidade operacional já instalada, foi desenhado um novo diagrama de BES, apresentado na Figura 9, doravante designado por “BES TO-BE”.

A primeira e principal diferença entre os diagramas denota-se logo na fase inicial do processo, imediatamente a seguir ao login. No novo processo pressupõe-se a existência de um *Pop-up* de decisão para optar entre “Encomenda Urgente” e “Encomenda Normal”. Com este passo, criando uma diferenciação entre tipologias de encomendas, pretende-se possibilitar o acesso dos clientes a uma maior gama, uma maior fiabilidade na entrega e redução de ruturas e, simultaneamente, conferir uma melhor sensação de valor percebido pelo cliente relativamente ao serviço através da diferenciação de designações para processos que pretendem suprir necessidades e objetivos distintos e que têm, por inerência, funções diferentes.

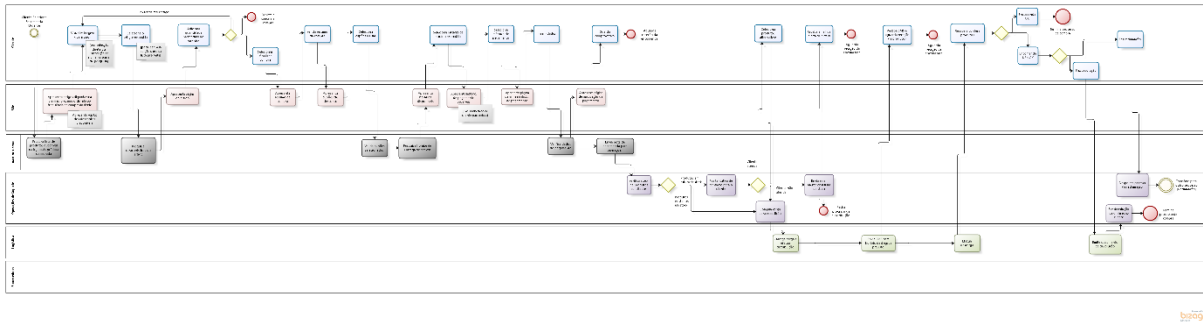
Quando um cliente seleciona “Encomenda Urgente” pretende ver suprida uma necessidade que está intimamente ligada ao horizonte temporal, não tendo tantas preocupações com a gama ou custo do serviço. Assim, como o pretendido é a receção da encomenda num espaço de tempo mais reduzido, está mais predisposto a aceitar que o custo da entrega seja relevante, bem como aceitar uma gama mais reduzida, pois tenderá a apresentar menor preocupação com marcas e formatos específicos.



**Figura 9 - Blueprint da Experiência de Serviço - Novo Conceito (Parte A)**

Deste modo, as subseqüentes atividades do processo (Figura 10 e Anexos L a L4 – “Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Urgente”) são similares ao que já se registava no BES AS-IS, começando pelo facto de o site devolver apenas os produtos existentes na loja mais próxima. Tal prende-se com o facto de se tratar de uma encomenda com curto hiato temporal, pelo que não é possível considerar transferências de produtos entre lojas.

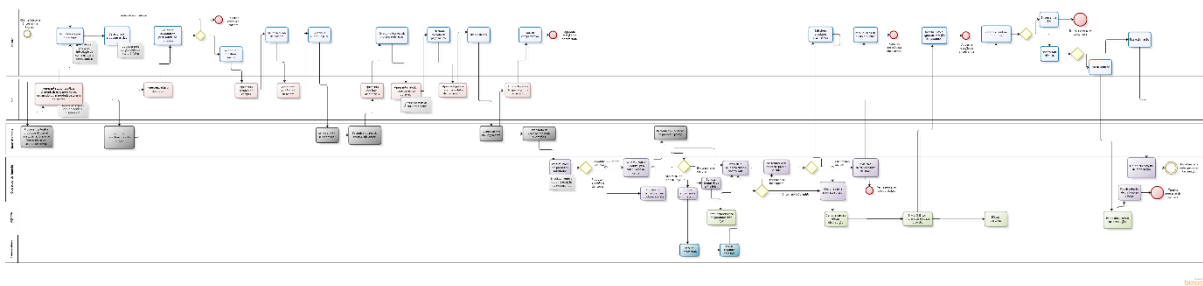
O processo considera, porém, uma alteração adicional face ao panorama AS-IS relacionada com o momento de separação e preparação da encomenda. Enquanto na situação atual a encomenda é preparada no momento imediatamente anterior à sua expedição, no desenho TO-BE os produtos são separados no momento imediatamente a seguir à colocação da encomenda por parte do cliente, independentemente de quando esta for expedida. Pretende-se, desta forma, limitar o número de ruturas referentes a produtos que já foram efetivamente vendidos e pagos, apesar de ainda não terem sido colocados à disposição do cliente.



**Figura 10 - Blueprint da Experiência de Serviço - Novo Conceito (Encomenda "Urgente")**

Adicionalmente, como forma de promover a satisfação integral da encomenda, o processo TO-BE para “Encomendas Urgentes” considera uma nova atividade no decorrer da preparação da encomenda para expedição, despoletada quando se verificam ruturas de produtos, que representa uma tentativa de contacto junto do cliente, procurando encontrar produtos potencialmente substitutos.

Relativamente à “Encomenda Normal”, tende a evidenciar um determinado nível de planeamento e análise dos produtos pretendidos, pelo que o foco deixa de estar centrado no tempo até à entrega, denotando maior preocupação com a garantia de que os produtos disponíveis correspondem às características exatas pretendidas, desejando uma maior gama e construindo encomendas de maior dimensão, apesar da menor recetividade ao preço associado ao serviço de entregas. Com efeito, como visto anteriormente, há uma tendência a acumular o maior número de produtos em cada encomenda como forma de rentabilizar o custo do serviço.



**Figura 11 - Blueprint da Experiência de Serviço - Novo Conceito (Encomenda "Normal")**

Com este objetivo em mente, o BES TO-BE da “Encomenda Normal” (Figura 11 e Anexos M a M4 – “Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Normal”) apresenta diferenças significativas face ao processo AS-IS, desde logo pelo facto de considerar um novo Actor no processo: os Fornecedores. Por se tratar de um processo em que a pressão temporal é menor, é então possível considerar potenciais transferências de produtos entre lojas da rede, permitindo dessa forma apresentar e colocar à disposição a completa gama de artigos disponíveis no universo de lojas, correspondendo dessa forma a um dos principais requisitos dos clientes que é a abrangência de produtos. Paralelamente, deverão ser avaliados fornecedores com capacidade de resposta suficiente para colocar produtos à disposição em curtos espaços de tempo, numa lógica de *just-in-time*, tornando a gama disponível ainda mais larga e robusta. Concomitantemente, neste processo, a Base de Dados Informática procura a lista completa de produtos existentes na rede, à qual adiciona a lista de produtos em que existam acordos de entrega *just-in-time* junto dos fornecedores.

As atividades de processamento da encomenda por parte das áreas de suporte e operações, tornam-se substancialmente mais complexas visto envolverem agora maior movimentação de artigos dentro da rede. Tal como desenhado no BES TO-BE da “Encomenda Urgente”, a preparação e separação dos artigos para expedição passa a ser realizado imediatamente a seguir à colocação da encomenda. No decorrer da mesma, perante rutura de produtos, é realizada uma pesquisa na rede com vista a solicitar a transferência dos mesmos. Adicionalmente, para os casos em que não existam noutras lojas os produtos em falta, é colocada uma encomenda aos fornecedores selecionados. À medida que os produtos vão sendo rececionados, são agregados à restante encomenda já preparada, ficando estes cativos até envio da mesma.

Importa, contudo, realçar que apesar do pressuposto inicial de dispor de um período de preparação mais longo, tal não significa que este é ilimitado até a encomenda estar completa e pronta para expedir. Mantém-se o *SLA* a cumprir que corresponde à data e horário escolhido pelo cliente no momento da encomenda. Por este motivo, apesar de que o processo pretende limitar a existência de rupturas, tal não significa que seja uma garantia absoluta para todas as encomendas pelo que, à semelhança do proposto para a “Encomenda Urgente”, o desenho da nova interação de serviço prevê uma atividade de tentativa de contacto junto do cliente para alerta prévio e eventual substituição de artigos.

Comum a ambos os novos desenhos está subjacente um maior contributo por parte do Programa de Fidelização comparativamente ao denotado atualmente em que funciona, essencialmente, como mecanismo de facilitação de inscrição, processamento de descontos e condições comerciais direcionadas. É do conhecimento pleno de todos os responsáveis da empresa que a loja *online* muito raramente se apresenta como porta de entrada a novos clientes para a empresa, havendo uma clara tendência para que estes apresentem já um longo historial de compras na rede de lojas físicas antes de experimentarem a loja *online*, tal como foi possível validar ao longo das entrevistas conduzidas no âmbito deste estudo. Com efeito, os clientes da loja *online* tendem a denotar um nível de afinidade à marca relativamente elevado, sendo por norma clientes aderentes do Programa de Fidelização.

A organização e ordem de apresentação de produtos no site deverá ser mais dinâmica e adaptada a cada cliente, aproveitando o historial de compras existente na Base de Dados do Programa de Fidelização para destacar os artigos que o cliente adquire com maior frequência no total da rede (*online* e física) e que, por conseguinte, denotam uma maior probabilidade de compra, captando um maior nível de interesse por parte do cliente.

Por outro lado, as informações constantes no Programa de Fidelização permitem descortinar comportamentos padronizados entre grupos de clientes, conduzindo à identificação de produtos habitualmente adquiridos por clientes semelhantes mas que ainda não façam parte do habitual cabaz do cliente em questão. Assim, a colocação destes artigos imediatamente a seguir às principais preferências do cliente poderá ter um forte efeito de sugestão junto deste, potenciando o crescimento do cabaz e, por inerência, as vendas brutas.

A comparação das transações *online* com as realizadas em lojas físicas permitirá, ainda, uma melhor compreensão sobre os comportamentos de compra em cada um dos canais, desenvolvendo ações promocionais diferenciadas com base nestas informações.

Em suma, a nova interação de serviço apresenta uma aparente maior complexidade operacional e um processo mais longo, envolvendo um maior número de atividades. Porém, no que respeita a atividades operacionais e logísticas, além das novas atividades de verificação de *stocks* os procedimentos são relativamente similares, mudando apenas de ordem e momento de realização. Por este motivo acredita-se que não se traduzirá num significativo aumento do

volume de trabalho associado. Contudo, o aumento da assertividade e da garantia de cumprimento da encomenda proporcionarão um nível de satisfação muito maior ao cliente, melhorando significativamente a experiência do serviço.

#### **5.4 Outras recomendações**

Cabe, ainda, discorrer em algumas sugestões adicionais que, apesar de frequentemente indicadas pelos entrevistados, por não se enquadrarem como componentes do desenho de serviços, não foram mencionadas aquando do desenho da nova proposta.

Os custos associados ao serviço de transporte são indicados pelos clientes como uma limitação e ponto negativo. A maioria dos entrevistados reconheceu que a existência de um custo de transporte é justificável para encomendas de menor dimensão, onde a margem comercial poderá não ser suficiente para cobrir os gastos associados ao serviço, funcionando também como medida preventiva para limitar utilizações abusivas do serviço com constantes encomendas de baixo valor impedindo a manutenção da qualidade do serviço.

Contudo, tendo em conta o valor médio das encomendas, tal não parece ser a situação mais corrente, pelo que a sugestão passaria pela criação de um limite mínimo, em valor, com aplicação dos custos de transporte para as encomendas abaixo desse valor e isenção para as demais encomendas de valor superior. Considera-se que esta medida não só melhoraria a experiência de serviço, como poderia fazer crescer o volume de vendas ao conduzir as encomendas de menor valor para patamares superiores.

Num campo totalmente distinto, diversos clientes entrevistados consideraram que a nomenclatura não é adequada, tornando as pesquisas mais difíceis e gerando frequentemente confusão. Paralelamente, na pesquisa por nome de produto, só há reconhecimento de nomes com nome exato o que, conjugando com a limitação anteriormente descrita, eleva o nível de dificuldade do processo e o número de ocorrências em que um cliente não encontra um produto pretendido.

Desta forma, afigura-se prioritária a adaptação da navegação do site de modo a que este passe a reconhecer e sugerir produtos com nomes semelhantes. Adicionalmente, e tendo em atenção que a larga base de dados poderá apresentar-se como um entrave à resolução imediata, aconselha-se a que seja feita, faseadamente, uma revisão da categorização dos produtos e, posteriormente, da nomenclatura de produtos.

## 6 Conclusões e perspetivas de trabalho futuro

Independentemente do mercado em que se insere, qualquer empresa deverá manter uma atenção constante na inovação e reinvenção, adaptando a sua proposta de valor às necessidades e exigências dos clientes. Não obstante, esta preocupação adquire uma importância acrescida no retalho alimentar, altamente competitivo e feroz.

Adicionalmente, as profundas alterações socioeconómicas, motivadas por fortes e consecutivas crises financeiras e económicas, conduziram a alterações dos padrões de compra com elevado impacto nos retalhistas que viram a rotação do ativo, indicador chave da saúde dos negócios do retalho alimentar, cair de forma abrupta como consequência da menor frequência de compra dos clientes.

Não obstante, este não foi o único fator a denotar elevado impacto no negócio. As evoluções tecnológicas proporcionaram o aparecimento de novos canais de vendas que se afiguram concorrentes diretos do negócio. Assim, de forma a garantir a sua competitividade e posição no mercado, os principais *players* viram-se forçados a adaptar-se a esta nova realidade e adotar estes novos canais, em particular o *online*. Esse foi, precisamente, o caso da empresa alvo deste estudo que decidiu criar uma loja *online*, abraçar todos os desafios inerentes, bem como o elevado nível de exigência dos clientes que escolhem este canal.

Cientes da importância que este canal já apresenta, tanto a nível internacional como nacional, e do ritmo de crescimento que continua a evidenciar, com esta dissertação pretendia-se atingir três objetivos. Primeiramente, angariar conhecimento e compreensão relativa à experiência de compra na loja *online*. De seguida, identificar os aspetos positivos e negativos do serviço percecionado pelos seus clientes, delineando as suas vantagens competitivas onde se deverá ancorar o serviço, bem como as correções a proceder. Por fim, desenhar uma proposta de serviço com vista à resolução ou mitigação das falhas identificadas.

Assim, a partir das informações fornecidas pelo histórico do Programa de Fidelização e pelas entrevistas semi-estruturadas conduzidas a clientes da loja *online*, foram recolhidas informações para a resposta às duas primeiras questões.

Concluiu-se que, apesar do paulatino e relevante crescimento registado pelo serviço de ano para ano, há uma elevada taxa de abandono de clientes após a primeira ou segunda encomenda. Tal poderá indicar que há uma relevante fatia de clientes que sente que o serviço não cumpre as suas expectativas, abandonando-o de imediato. Este dado parece indicar que uma melhoria na taxa de retenção dos clientes conduziria a um crescimento exponencial do valor de vendas, uma vez que o valor médio de compra é francamente mais alto que a média das lojas físicas.

Percebeu-se ainda que há uma maior tendência para angariar clientes entre os 25 a 45 anos, denotando-se uma dificuldade de penetração crescente à medida que a faixa etária cresce. Adicionalmente, os clientes dos grandes centros urbanos, com destaque para o distrito de Lisboa, parecem ser os que se sentem mais confortáveis para experimentar o serviço.

Finalmente, o fator confiança desempenha um importante papel, percebendo-se que 53% dos clientes da loja *online* apresentam um nível de afinidade à marca Alto e 28% Médio. Estes resultados são também reforçados nas entrevistas realizadas, onde alguns clientes identificaram como requisito e fator de decisão o reconhecimento e confiança na marca.

Por seu turno, as entrevistas permitiram compreender que os principais requisitos de experiência de cliente numa loja *online* se prendem com a competitividade de preços, a

poupança de tempo e a comodidade proporcionada pelo serviço, bem como uma grande variedade e disponibilidade de produtos.

Já no que concerne à avaliação do serviço compreendeu-se que os principais pontos positivos se prendem com o horário de entrega flexível e alargado, bem como o cumprimento deste. São, também, identificados outros aspetos relativos à comodidade, como a poupança de tempo proporcionada e a receção da encomenda em casa, com transporte integral pelos entregadores, bem como características relativas à navegação no site e ao seu aspeto gráfico. São ainda apontadas as vantagens proporcionadas pelo Programa de Fidelização, como um dos principais pontos positivos do serviço.

Em contraponto, o principal aspeto negativo apontado por todos os entrevistados, foi o facto de nunca ser cumprida integralmente a lista de produtos encomendada. Adicionalmente, foram indicadas algumas dificuldades específicas de navegação, em particular referentes à nomenclatura e categorização de produtos, que dificultam o processo de pesquisa e seleção dos produtos pretendidos, assim como a clara limitação da gama de produtos que se apresenta como mais curta, tanto em variedade quanto em quantidade, do que a existente nos espaços físicos, contrariando as expectativas dos clientes para o serviço. Por outro lado, foram levantadas objeções relativas à qualidade dos produtos, especialmente no que respeita a Frescos, frequentemente rececionados com baixa qualidade, pelo que há o sentimento de que o serviço não oferece qualquer tipo de garantias de qualidade para estes produtos.

O desenho da nova proposta de serviço foi feito com recurso à metodologia de Desenho de Serviços Multinível, percorrendo o desenho do conceito de serviço, apresentando a Constelação de Valor da Experiência (CVE) e modelando uma nova Constelação de Valor do Cliente (CVC), onde se sugerem possíveis abordagens para a resolução dos pontos negativos anteriormente identificados. Seguidamente, foi desenhada a Arquitetura do Sistema de Serviços (ASS) e a Navegação do Sistema de Serviços (NSS), que forneceram uma versão holística e mais clara dos interfaces de suporte de cada atividade bem como os possíveis caminhos do cliente através do serviço.

Finalmente, e com base nos modelos anteriormente descritos, desenhou-se o novo *Blueprint* da Experiência de Serviço (BES), propondo algumas alterações ao atual conceito. Uma das alterações mais significativas da proposta foca-se no reconhecimento de que existem diversas funções a cumprir nas encomendas. Desta forma, foi sugerida a adição de um processo que possibilite ao cliente a opção entre “Encomenda Urgente” e “Encomenda Normal”, seleção que fará a distinção não só entre o tempo de entrega, como a gama de produtos oferecidos. Decorrentes dessa opção, surgem também algumas alterações no processo subsequente, tendo em vista primeiramente a consolidação da fiabilidade do serviço, não só em termos de garantia de qualidade de produtos, mas acima de tudo a garantia de cumprimento das encomendas colocadas.

Apesar de se considerar que o estudo alcançou os objetivos definidos, do mesmo surgem algumas potenciais perspetivas de trabalho futuro. Antes de mais, lembrar que o foco deste estudo se centrava no atual processo de venda de produtos. Contudo, seria interessante estudar que outros serviços poderiam ser adicionados à loja *online*, melhorando a experiência de cliente e diversificando a carteira de negócios.

Haveria, também, espaço para abordar o papel das redes sociais neste serviço, em especial tendo em conta o número de utilizadores e horas dispendidas por estes nestas ferramentas, consubstanciando-se como um canal com enorme potencial de captação de vendas.

## Referências

- Adler, P., Adler, P. (1994), "Observational Techniques", em Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., *Handbook of qualitative research*, 377-392. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Berman, B., Evans, J. (2009), "Retail Management: a strategic approach", 11th edition
- Berry, L.L., Carbone, L.P., Haeckel, S.H., 2002. *Managing the Total Customer Experience*. MIT Sloan Management Review 43, 85–89.
- Bitner, M., 1992. *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*. The Journal of Marketing 56, 57–71.
- Bitner, M.J., Brown, S.W., Meuter, M.L., 2000. *Technology Infusion in Service Encounters*.
- Charmaz, K. (2006) "Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis", Sage Publications Ltd.
- Corbin, J.M., Strauss, A.L., 2008. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Third Edition. ed. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.
- David, Gray, 2017. "Global trends and forecasts, 2017: The Quest for scale", Planet Retail, Planet Retail Group.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M.D., Sandén, B., 2000. *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Studentlitteratur AB, Lund, Sweden.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Roos, I., 2005. *Service portraits in service research: a critical review*. International Journal of Service Industry Management 16, 107–121.
- Ellram, L.M., Stock, J.R., Lambert, D.M. e Grant, D.B. (2006). *Fundamentals of Logistics Management-European Edition*." McGraw-Hill Education.
- Evenson, S., 2008. *A Designer's view of SSME*, in: Hefley, B., Murphy, W. (Eds.), *Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century*, Service Science: Research and Innovations in the Service Economy. Springer US, pp. 25–30.
- Fernie, J. e Sparks, L. (2014). "Logistics and retail management: emerging issues and new challenges in the retail supply chain." Kogan Page Publishers.
- Foddy, W., 1993. *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires: Theory and Practice in Social Research*. Cambridge University Press.
- Glaser, B.G., 1992. *Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis*. Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldinede Gruyter, New York.
- Grönroos, C., 2001. *Service Management and Marketing: A customer Relationship Management Approach*, Second Edition. ed. Wiley, New York, NY.
- Hübner, A.H., Kuhn H. e Michael G.S. (2013). "Demand and supply chain planning in grocery retail: an operations planning framework." *International Journal of Retail & Distribution Management* 41(7): 512-530.
- Janvier-James, A.M. (2012). "A new introduction to supply chains and supply chain management: Definitions and theories perspective." *International Business Research* 5(1): 194.

- Journal of the Academy of Marketing Science 28, 138–149. Brynjolfsson, Erik, Yu Jeffrey Hu and Mohammad S. Rahman (2013), “Competing in the Age of Omnichannel Retailing,” MIT Sloan Management Review, 54 (4), 23–9.
- Levy, M., Weitz, B., Grewal, D. (2013), “Retailing Management”, McGraw-Hill Education
- Lovelock, C., Gummesson, E., 2004. Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research* 7, 20-41.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L., 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory* 6, 281–288.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L., O’Brien, M., 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing* 83, 5–18.
- Maglio, P.P., Vargo, S.L., Caswell, N., Spohrer, J., 2009. The service system is the basic abstraction of service science. *Inf Syst E-Bus Manage* 7, 395–406.
- McGivern, Y., 2009. *The practice of market research: an introduction*, 3rd ed, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, England, Chapter 5.
- Moritz, S., 2005. *Service Design: Practical access to an evolving field*. London.
- Myers, M., Newman, M., 2006. “The qualitative interview in IS research: Examining the craft”, Elsevier Ltd
- Neuman, W.L., 2006. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Pearson/Allyn and Bacon, Boston.
- Observatório do QREN, *A Avaliação do Desenvolvimento Socioeconómico, MANUAL TÉCNICO II: Métodos e Técnicas - A Recolha de Dados: Utilização de Dados de Fontes Secundárias*.
- Ostrower, F. (1998), “Nonparticipant Observation as an Introduction to Qualitative Research”, *American Sociological Association* 26(1): 57-61.
- Patrício, L., & Fisk, R. P., 2013. *Creating new services*. In *Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives*
- Patrício, L., Cunha, J.F., Fisk, R.P., Nunes, N.J., 2004. Customer experience requirements for multi-platform service interaction: bringing services marketing to the elicitation of user requirements, in: *Requirements Engineering Conference, 2004. Proceedings. 12th IEEE International. Presented at the Requirements Engineering Conference, 2004. Proceedings. 12th IEEE International*, pp. 26–35.
- Patrício, L., Fisk, R.P., 2012. *Creating new Services*, in: Fisk, R.P., Russell-Bennett, R., Harris, L.C. (Eds.), *Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives*. Tilde University Press.
- Patrício, L., Fisk, R.P., Cunha, J.F. e, 2008. *Designing Multi-Interface Service Experiences The Service Experience Blueprint*. *Journal of Service Research* 10, 318–334.
- Patrício, L., Fisk, R.P., Cunha, J.F. e, Constantine, L., 2011. *Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting*. *Journal of Service Research* 1094670511401901.
- Patton, M.Q., 1990. *Qualitative evaluation and research methods, Second Edition*. ed. Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, CA, US.

- Peter C. Verhoef, P.K. Kannan, J. Jeffrey Inman., 2015. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing* 91, pp. 174-181
- Pienaar, W. (2009). "Introduction to business logistics." Southern Africa: Oxford University
- Pine, B.J., Gilmore, J.H., 1998. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* 76, 97–105.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (1992), "Manual de Investigação em Ciências Sociais", traduzido por Marques, J. M. e Mendes, M. A., Gradiva
- Ratneshwar, S., Mick, D.G., Huffman, C., 2003. *The Why of Consumption: Contemporary Perspectives on Consumer Motives, Goals and Desires*. Routledge, New York.
- Sandeep Kayastha, (2011) Defining Service and Non-Service Exchanges. *Service Science* 3(4):313-324. <https://doi.org/10.1287/serv.3.4.313>
- Shaw, C., Ivens, J., 2005. *Building Great Customer Experiences*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Silva, Pedro M., 2017, "Have you met the new consumer?", Deloitte, Deloitte LLP.
- Steen, M., Manschot, M., Koning, N.D., 2011. Benefits of Co-design in Service Design Projects. *International Journal of Design* 5, 53–60.
- Strauss, A., Corbin, J.M., 1990. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, First Edition. ed. SAGE, Thousand Oaks, CA.
- Strauss, A., Corbin, J.M., 1998. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Second Edition. ed. SAGE, Thousand Oaks, CA.
- Thomas, D.J. e Griffin, P.M. (1996). "Coordinated supply chain management." *European Journal of Operational Research* 94(1): 1-15.
- Vargo, S.L., Akaka, M.A., 2009. Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications. *Service Science* 1, 32–41.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, 1–17.
- Williams, J. (2008), "Non-participant Observation", Sage, 561-562
- Yin, R.K., 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. Guilford Press, New York.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L., 1985. Problems and Strategies in Services Marketing 49, 33–46.
- Zomerdijk, L.G., Voss, C.A., 2010. Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research* 13, 67–82.

## ANEXO A: Entrevista aos Clientes - Apresentação aos Entrevistados

### Entrevista aos Clientes



Boa tarde.

Antes de mais gostaria de agradecer a sua disponibilidade.

O meu nome é Rui Carneiro e sou estudante de mestrado na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Atualmente estou a desenvolver um projeto de investigação que visa o desenho de serviços na área do retalho alimentar online, procurando contribuir para a melhoria dos serviços prestados ao cliente.

Para tal, é necessário compreender os comportamentos, atitudes e preferências dos clientes face à compra de artigos alimentares online.

A sua participação é voluntária. A entrevista terá que ser gravada em áudio para posterior análise e tem uma duração estimada de entre 30 a 45 minutos. Se a qualquer momento se sentir incomodado(a) com alguma questão ou assunto abordado, sinta-se livre para não responder ou terminar imediatamente a entrevista. A informação recolhida é confidencial e a sua identidade será integralmente preservada.

O seu contributo é de suma importância para a qualidade do resultado final da investigação.

Tem alguma questão que gostaria de colocar?

Pode ler e, se estiver de acordo, assinar o consentimento informado, por favor.

## ANEXO B: Entrevista aos Clientes – Consentimento Informado

### Consentimento Informado



Projeto de Investigação: Retalho Alimentar Online

Foi-lhe pedido que participasse num estudo conduzido por Rui Pedro Rios Carneiro, no âmbito do Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão (MESG), da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) e do projeto Retalho Alimentar Online.

Leia por favor a informação que se segue e sinta-se convidado(a) a esclarecer qualquer dúvida que tenha antes de tomar uma decisão definitiva quanto à sua participação.

- Esta entrevista é voluntária. Tem o direito de não responder a qualquer questão que não pretenda, bem como de terminar a entrevista em qualquer momento, por qualquer razão que entenda pertinente.
- Toda a informação recolhida é confidencial e em momento algum partilhada com as instituições envolvidas. A sua identidade não será revelada em quaisquer relatórios ou publicações resultantes deste estudo. Não será usado o seu nome ou qualquer outra referência concreta à sua pessoa.
- A entrevista terá de ser gravada de forma a poder ser referenciada no processo em estudo. A sua permissão para gravar poderá ser revogada a qualquer momento.
- As informações recolhidas serão guardadas em lugar seguro por um período de até dois anos após o término deste estudo e serão posteriormente destruídas.

Por favor, leia e confirme:

Compreendo os procedimentos acima descritos, as minhas dúvidas foram esclarecidas e concordo em participar neste estudo. Ficarei com uma cópia assinada e datada deste formulário.

Dou permissão para que a entrevista seja gravada.

Dou permissão para que a informação recolhida seja publicada para fins científicos, sem qualquer referência à identidade do entrevistado.

Nome do entrevistado \_\_\_\_\_

Assinatura do entrevistado \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do investigador \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Disponha dos meus contactos para qualquer informação adicional.

#### Rui Carneiro

Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão  
Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto  
Email: [ruicarneiro@sapo.pt](mailto:ruicarneiro@sapo.pt)  
Telemóvel: 918 971 280

## ANEXO C: Entrevista aos Clientes – Ficha Sociodemográfica

### Ficha Sociodemográfica do Entrevistado



#### Género

Feminino

Masculino

#### Idade

Entre 18 e 30

Entre 31 e 40

Entre 41 e 50

Mais de 50

#### Ocupação

Empregado

Desempregado

Reformado

Estudante

Área de Ocupação \_\_\_\_\_

#### Formação

6º ou inferior superior

9º ano

12º ano

Licenciatura

Mestrado ou

**Nº Conta Cliente** \_\_\_\_\_

**Disponibilidade para voltar a ser contactado**

**Contacto** \_\_\_\_\_

Se desejar obter mais informação ou qualquer esclarecimento sobre o estudo ou a entrevista, poderá contactar-me através do email ou telefone.

Se pretender ser informado sobre os resultados do estudo, deixe aqui o seu contacto de email.

\_\_\_\_\_

## ANEXO D: Entrevista aos Clientes – Roteiro de Entrevista aos Clientes – Parte I

### Roteiro de Entrevista a Clientes

#### 1. Fale-me da sua experiência de compras online.

##### Probes

Descreva-me os sites que costuma visitar e realizar compras online (Moda, Tecnologia, Livraria e Papelaria, Giftware, Alimentar...)

Que passos costuma seguir?

O que o leva a visitar essas lojas online?

Como fica a conhecer e seleciona essas lojas?

Planeia com antecedência?

#### 2. Focando concretamente na Loja online. Pode, por favor, falar-me da sua experiência?

##### Probes

Como conheceu o serviço?

Que passos costuma seguir?

O que o leva a visitar essas lojas online?

Planeia com antecedência?

Fale-me das situações em que desiste de efetuar a compra. Quais os principais motivos?

Descreva-me os motivos que o (a) levam a comprar aqui.

#### 3. Fale-me sobre o processo de compra

##### Probes

Escolhe no momento os produtos que vai comprar?

Explique-me que é essencial para si ao comprar os diversos produtos.

Costuma fazer compras sozinho ou acompanhado? Porquê?

#### 4. Atentando na navegação no site.

##### Probes

Qual a sua opinião quanto ao design gráfico?

O que pensa do processo de registo e login no site? E das informações constantes na página relativa à conta pessoal?

E relativamente à disposição dos menus de navegação e produtos?

Na escolha e seleção de produtos, costuma encontrar algum entrave ou dificuldade? (por ex: gama?)

Durante o processo de seleção, costumam ser automaticamente sugeridos produtos potencialmente do seu interesse para adicionar à encomenda?

O que poderia ser melhorado?

#### 5. Relativamente aos produtos adquiridos na Loja Online.

##### Probes

Os produtos entregues coincidem integralmente com a encomenda realizada?

Alguma vez recebeu um produto que não tinha encomendado?

Se sim: Por substituição de outros produtos? (ex: esgotado e substituído por similar)

Ou recebeu um produto a mais, não solicitado?

Alguma vez ficou por receber algum produto que tinha encomendado?

No que respeita à qualidade dos produtos recebidos, tem algum comentário a fazer?

(alguma vez recebeu um produto estragado? No caso de Frescos, os produtos vêm com as características que pretende?)

O que poderia ser melhorado?

## ANEXO D1: Entrevista aos Clientes – Roteiro de Entrevista aos Clientes – Parte II

### 6. Quanto à aplicação de descontos na Loja Online.

#### Probes

Costuma usar cupões de desconto? Sente alguma dificuldade no processo?

E rebate de saldo existente em cartão?

O que poderia ser melhorado?

### 7. Em relação às entregas.

#### Probes

O que acha dos horários de entrega disponíveis?

Como classifica o processo de agendamento de entrega? Considera os horários de entrega um entrave?

Costumam-se verificar atrasos nas entregas? São escrupulosamente cumpridos?

E relativamente à simpatia e disponibilidade dos entregadores? São prestáveis e ajudam a carregar a encomenda?

O que poderia ser melhorado?

### 8. Globalmente fale-me da sua opinião sobre os pontos positivos e negativos

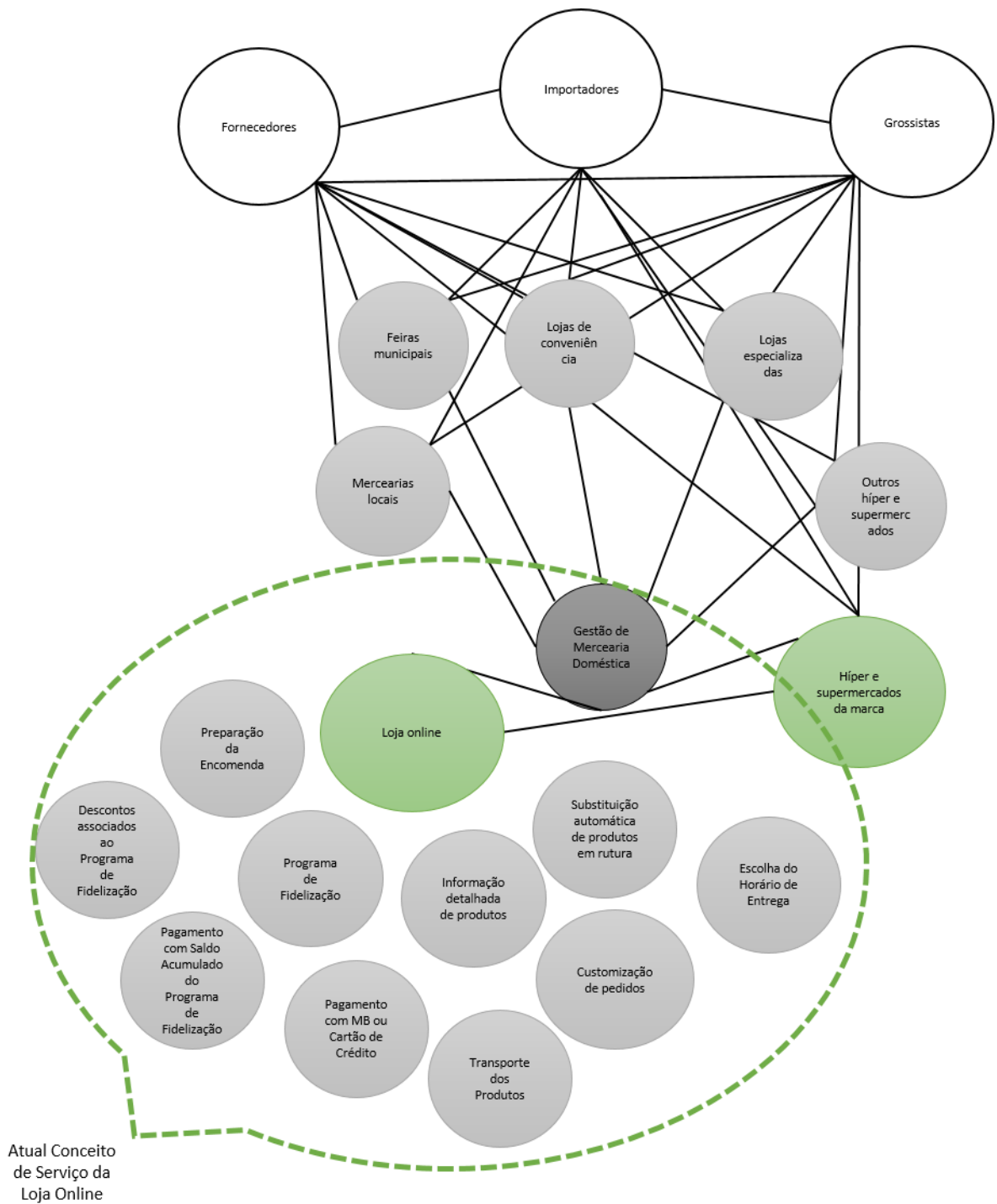
#### Probes

Quais os pontos positivos que vê neste serviço?

Explique-me o que mais lhe desagrada.


































Fale-me do que, definitivamente, podia ser melhorado ou o que faz falta no serviço.

### ANEXO E: Constelação Valor Cliente – Atual Conceito de Serviço

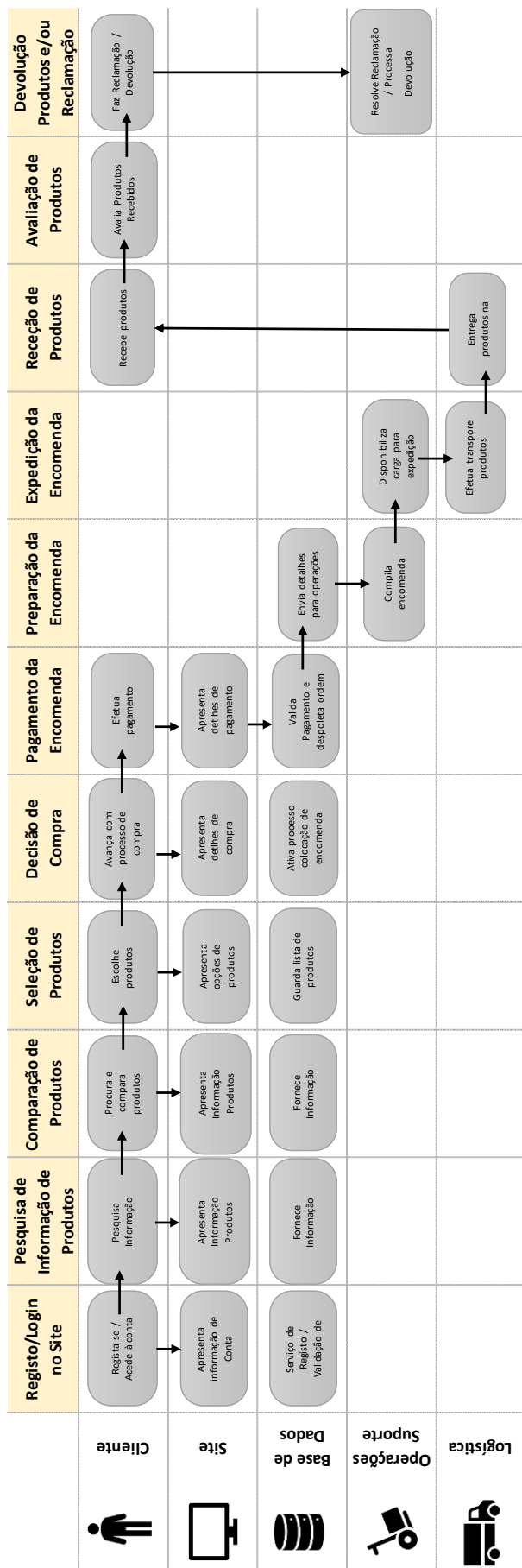




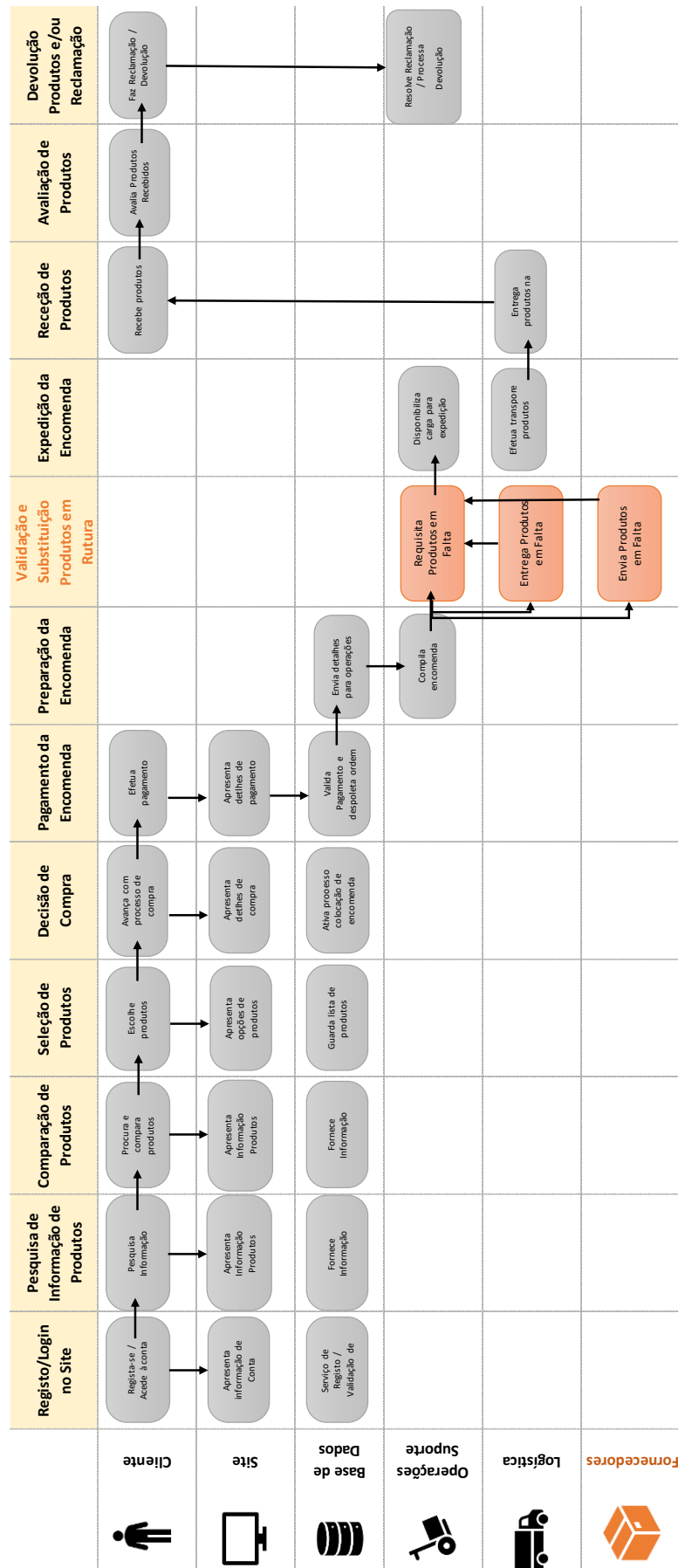
**ANEXO G: Arquitetura do Sistema de Serviço – Novo Conceito de Serviço (TO-BE)**

	Cliente	Site	Base de Dados	Operações Suporte	Logística	Fornecedores
Registo/Login no Site						
Pesquisa de Informação de Produtos						
Comparação de Produtos						
Seleção de Produtos						
Decisão de Compra						
Pagamento da Encomenda						
Preparação da Encomenda						
Validação e Substituição de Produtos em Rutura						
Expedição da Encomenda						
Receção de Produtos						
Avaliação de Produtos						
Devolução de Produtos e/ou Reclamação						

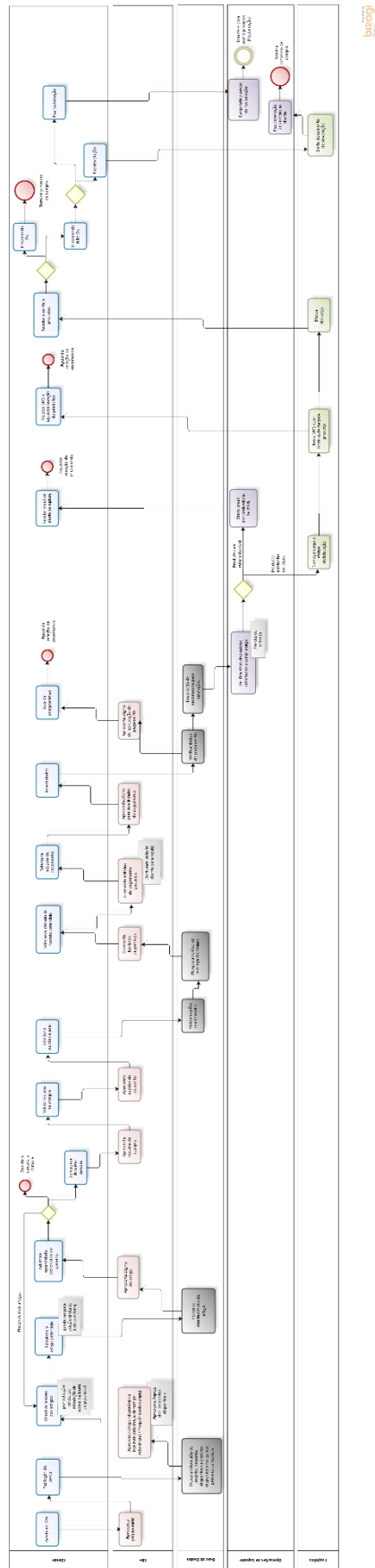
**ANEXO H: Navegação do Sistema de Serviço – Atual Conceito de Serviço (AS-IS)**



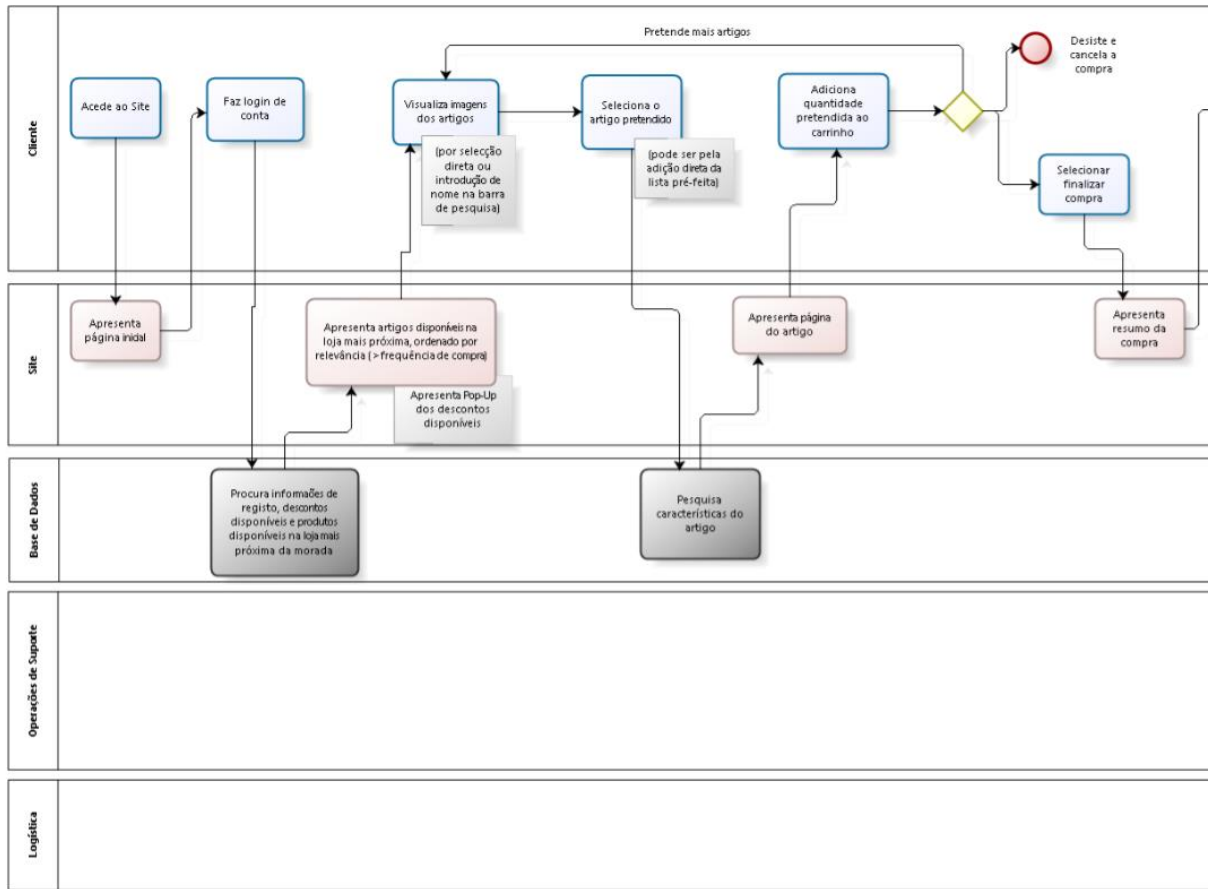
ANEXO I: Navegação do Sistema de Serviço – Novo Conceito de Serviço (TO-BE)



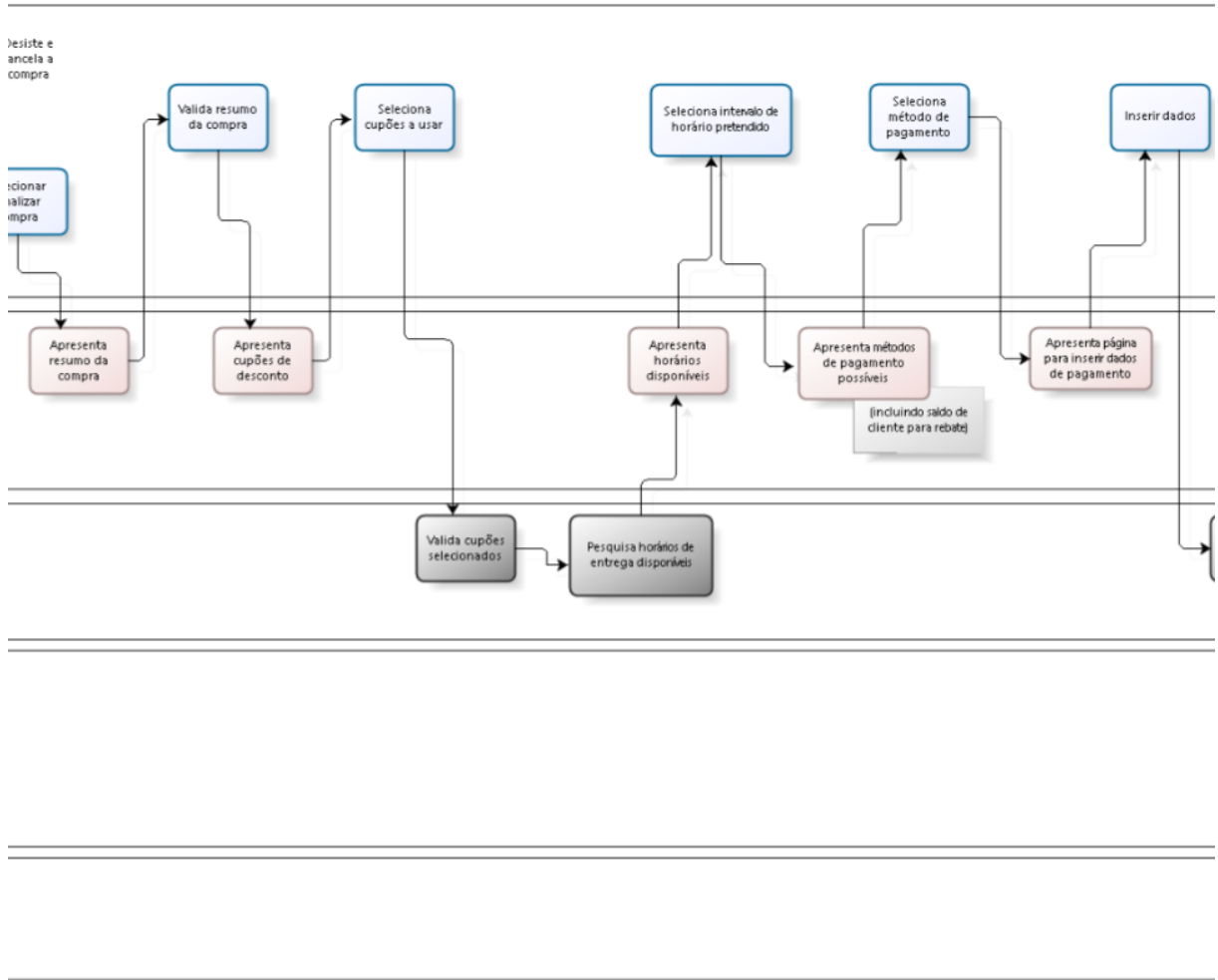
### ANEXO J: Blueprint da Experiência de Serviço – Atual Conceito de Serviço (Visão Geral)



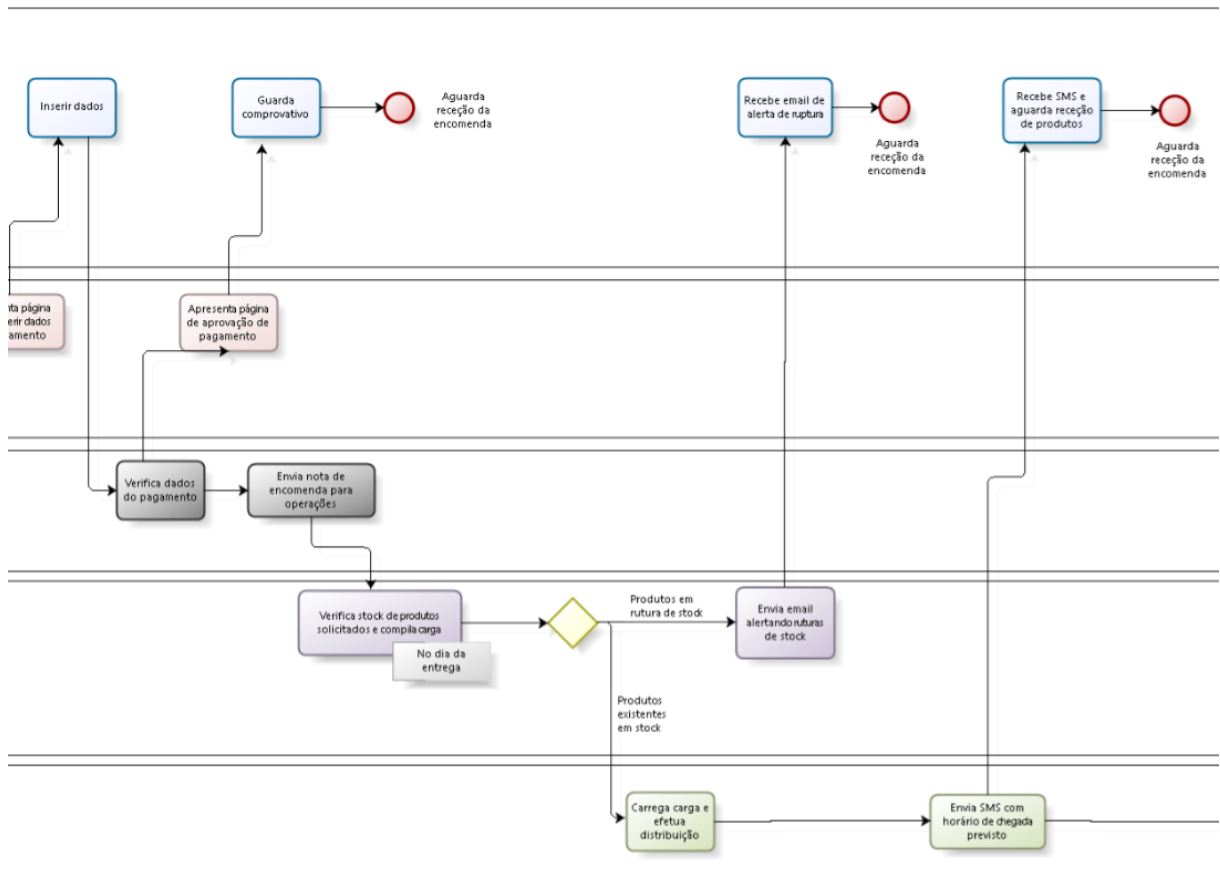
**ANEXO K: Blueprint da Experiência de Serviço – Atual Conceito de Serviço – Parte I**



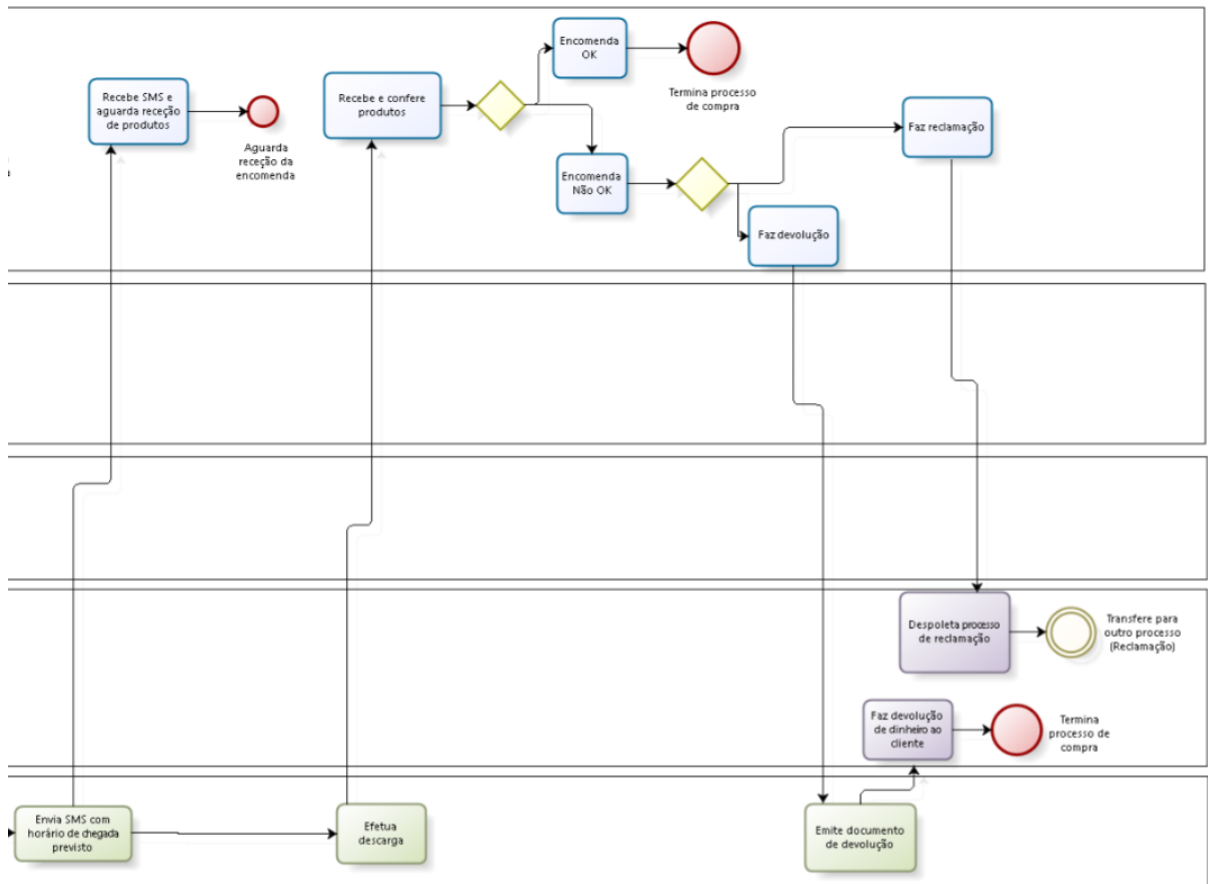
### ANEXO K1: Blueprint da Experiência de Serviço – Atual Conceito de Serviço – Parte II



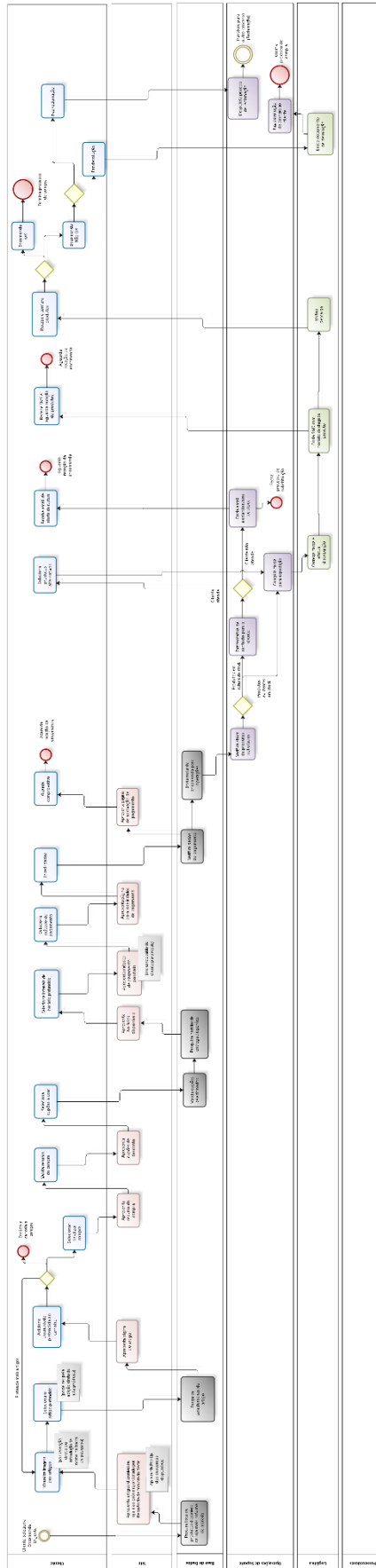
**ANEXO K2: Blueprint da Experiência de Serviço – Atual Conceito de Serviço – Parte III**



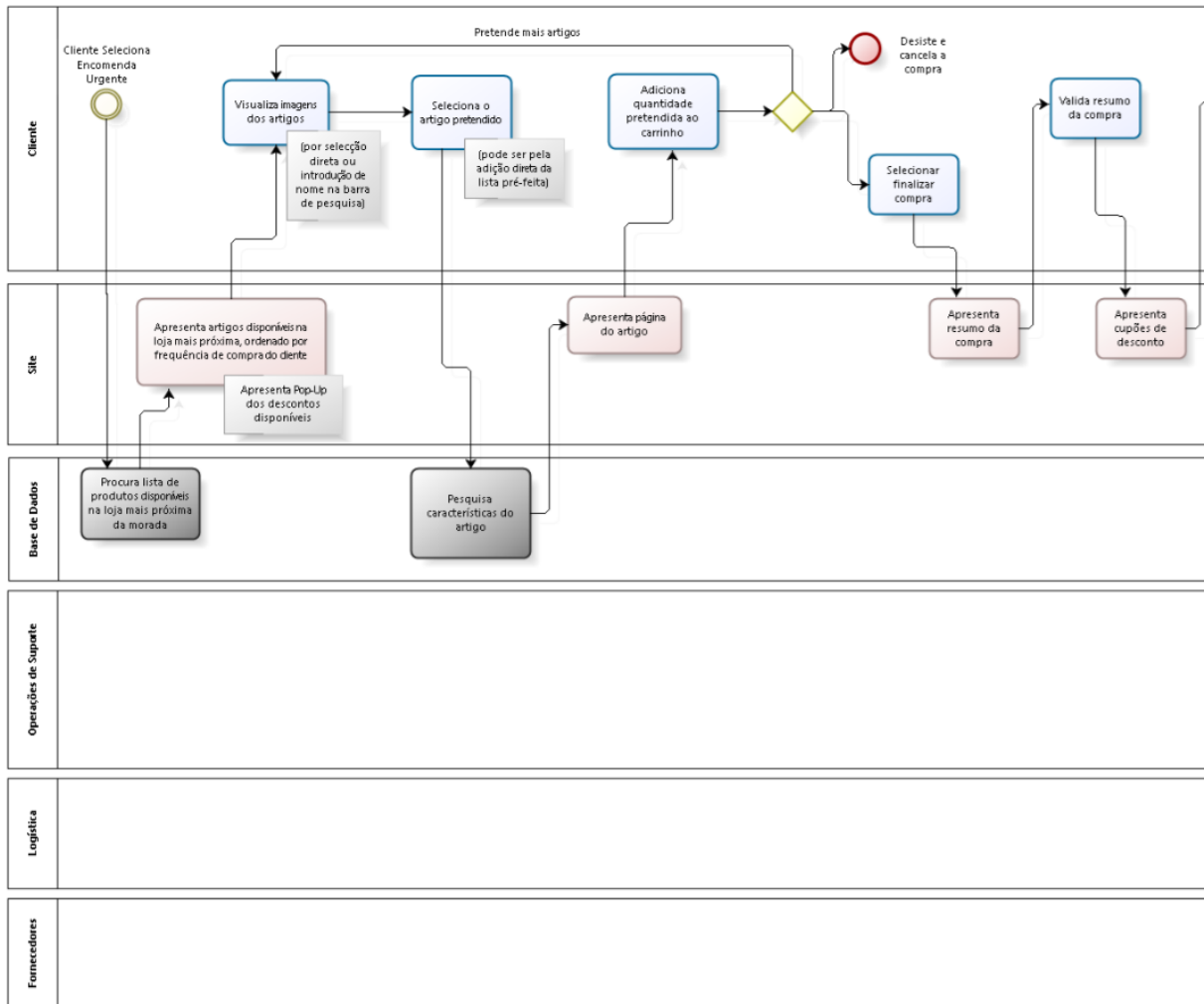
**ANEXO K3: Blueprint da Experiência de Serviço – Atual Conceito de Serviço – Parte IV**



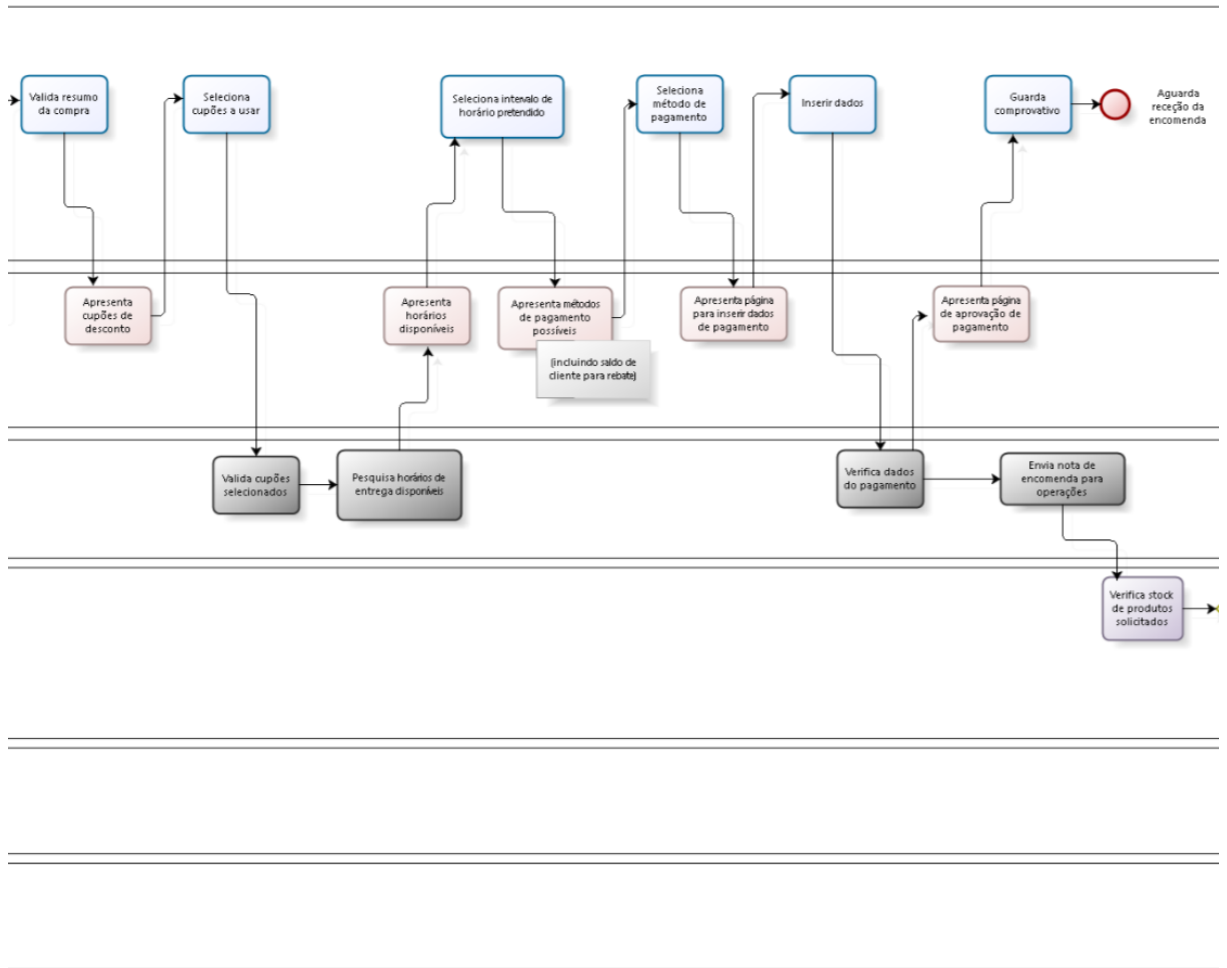
### ANEXO L: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Urgente (Visão Geral)



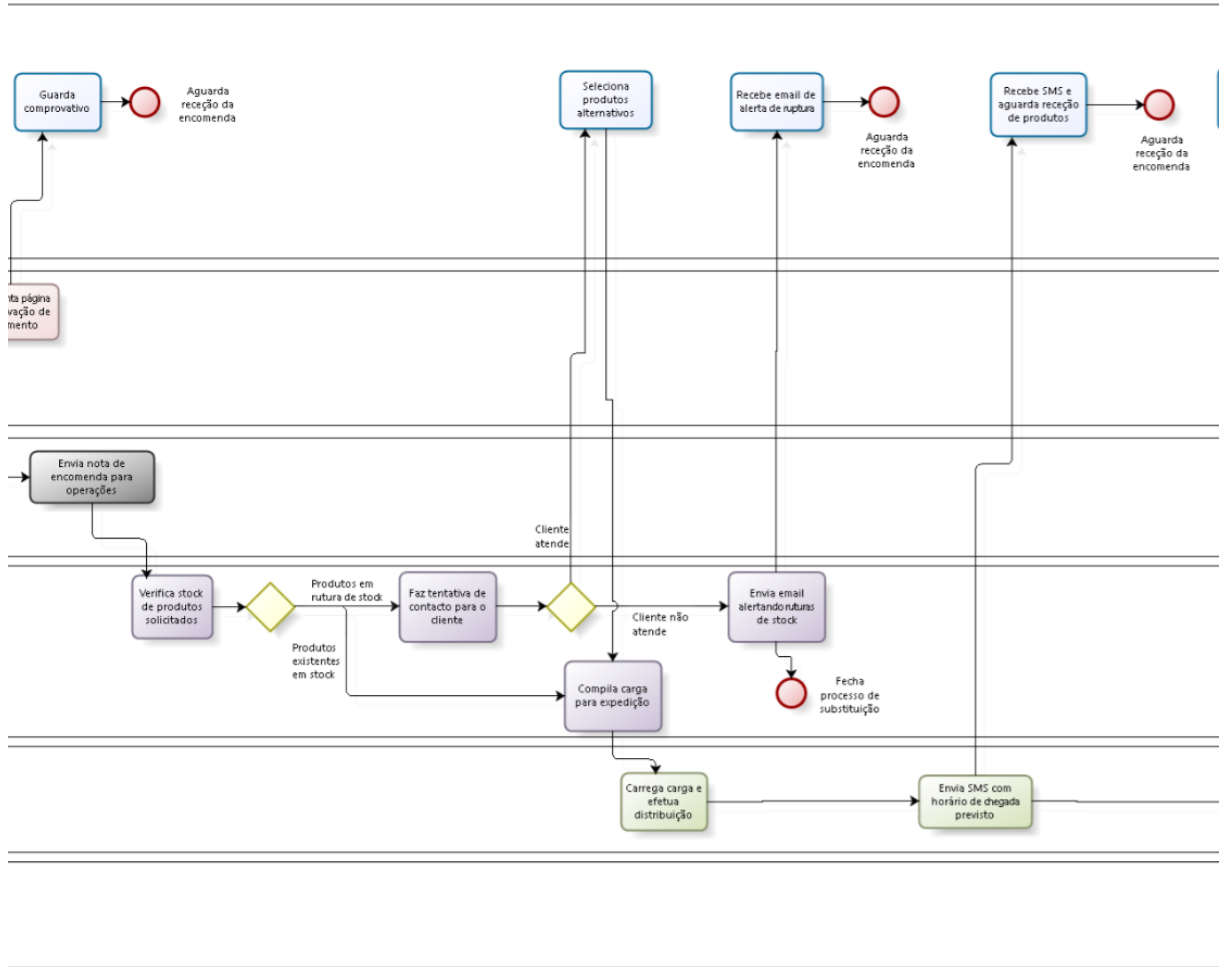
### ANEXO L1: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Urgente – Parte I



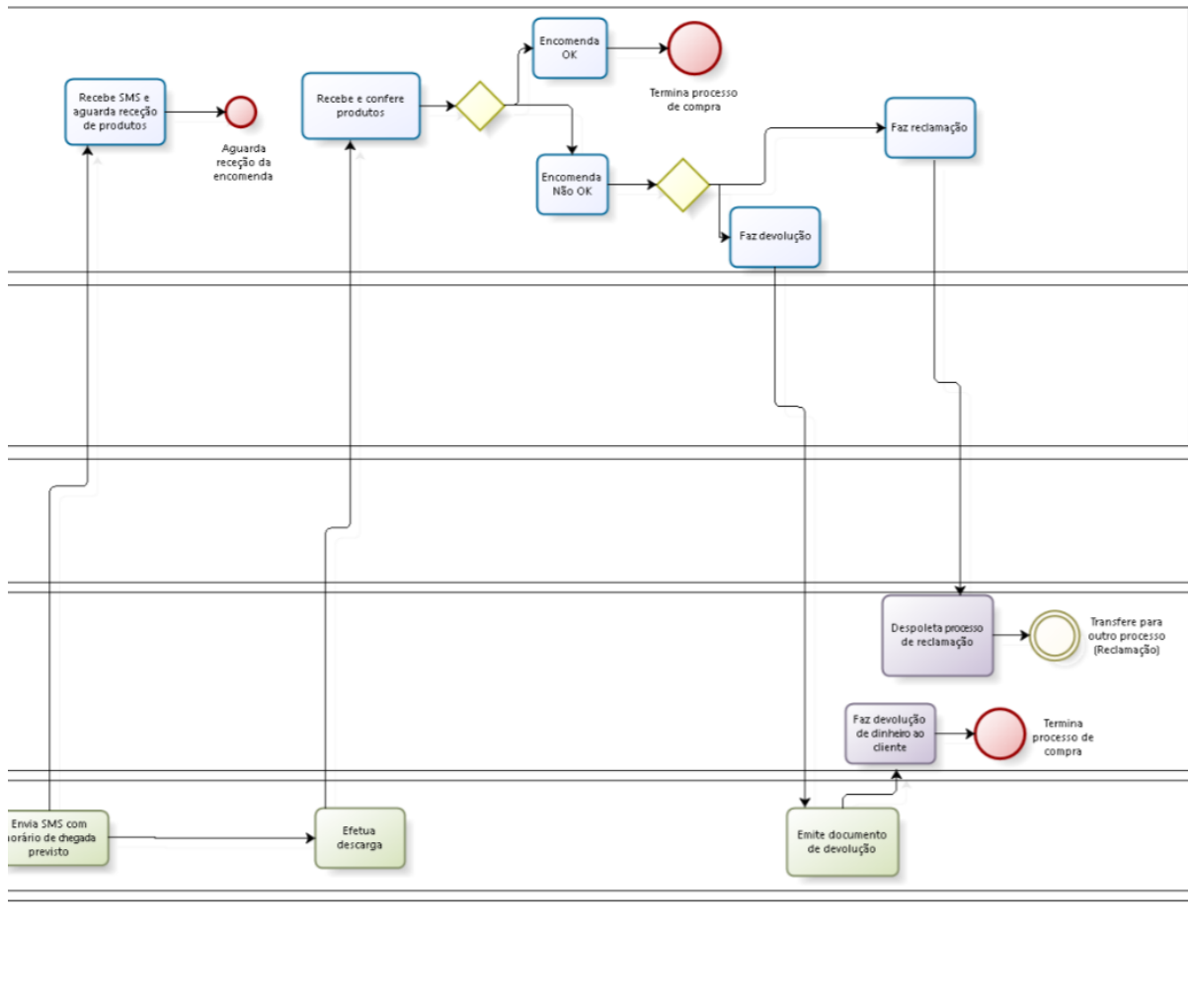
## ANEXO L2: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Urgente – Parte II



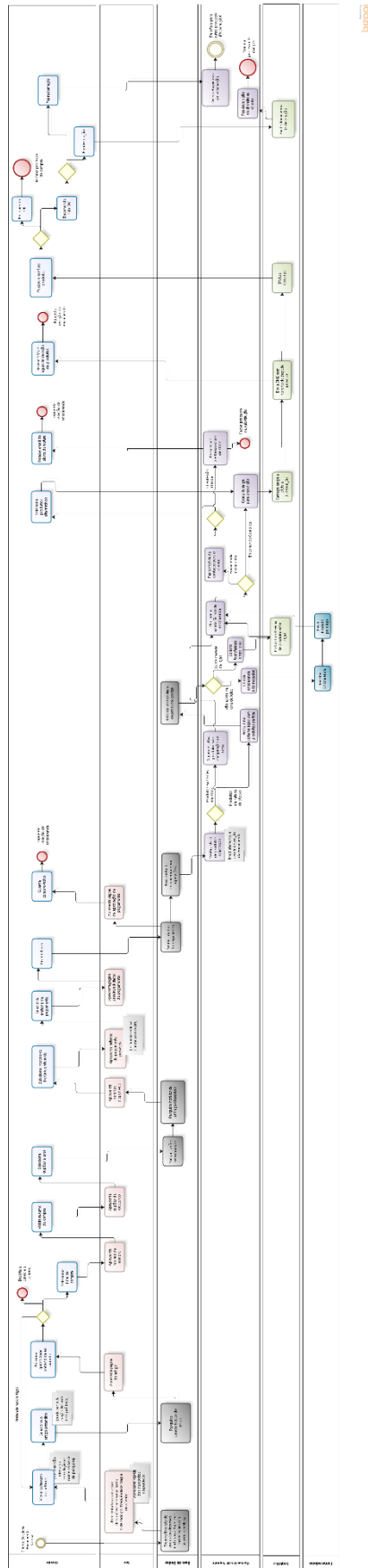
### ANEXO L3: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Urgente – Parte III



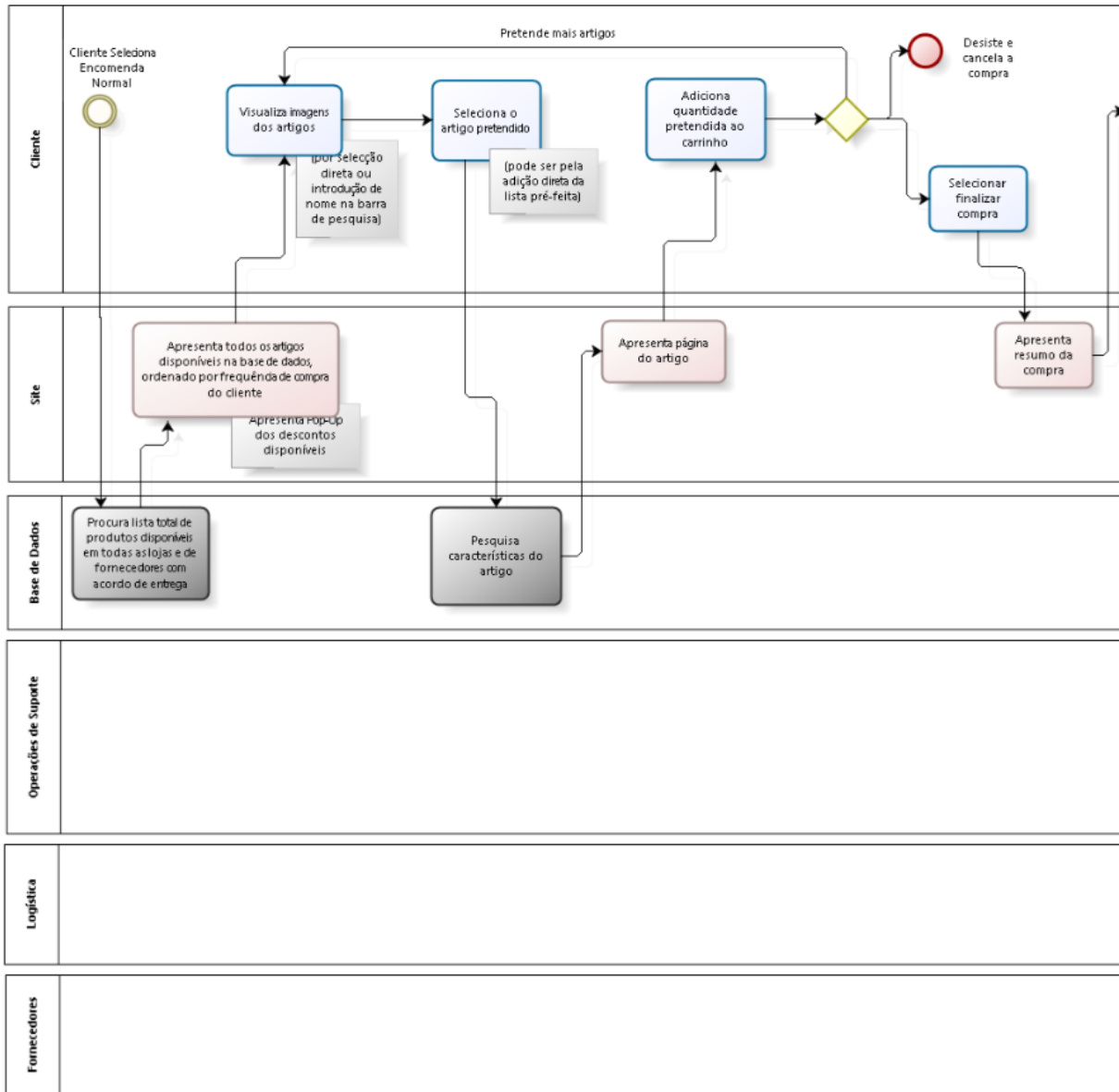
**ANEXO L4: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço –  
Encomenda Urgente – Parte IV**



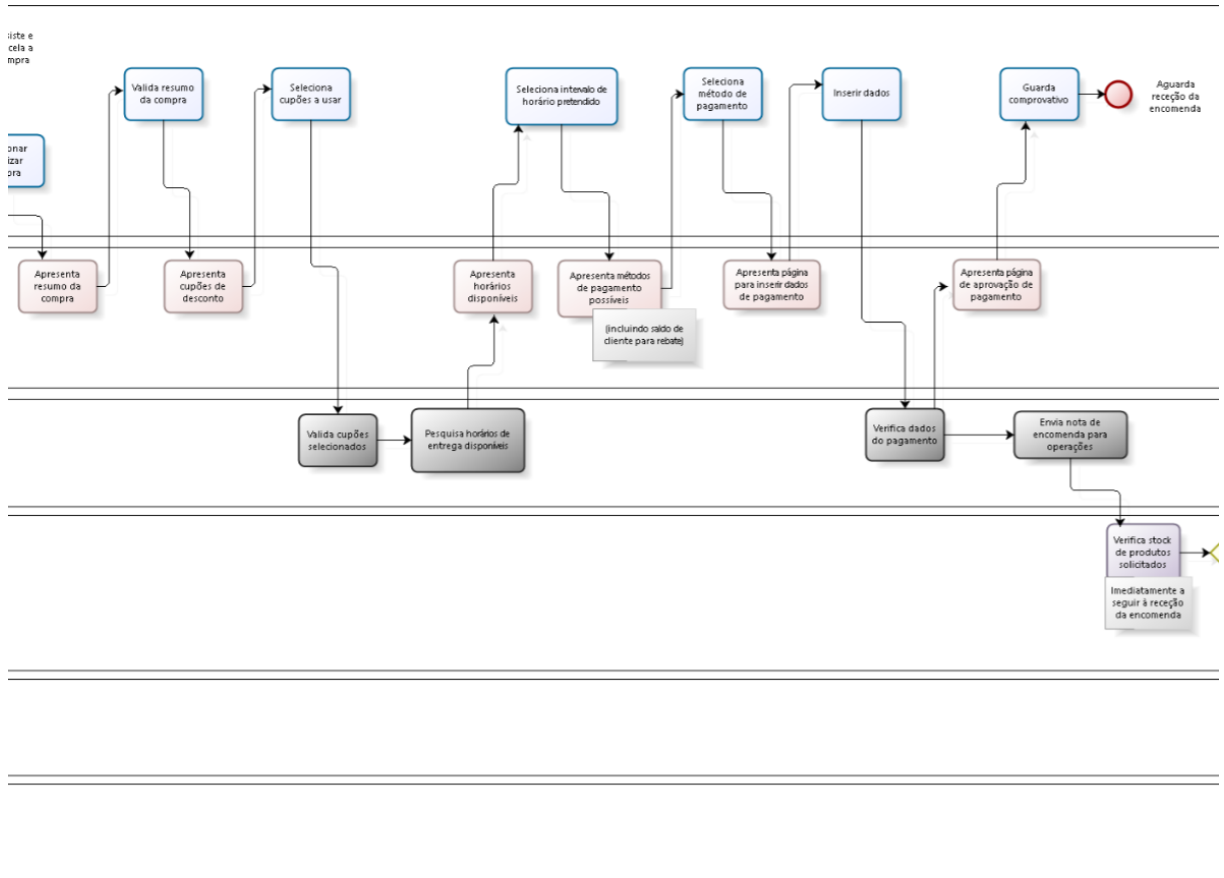
### ANEXO M: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Normal (Visão Geral)



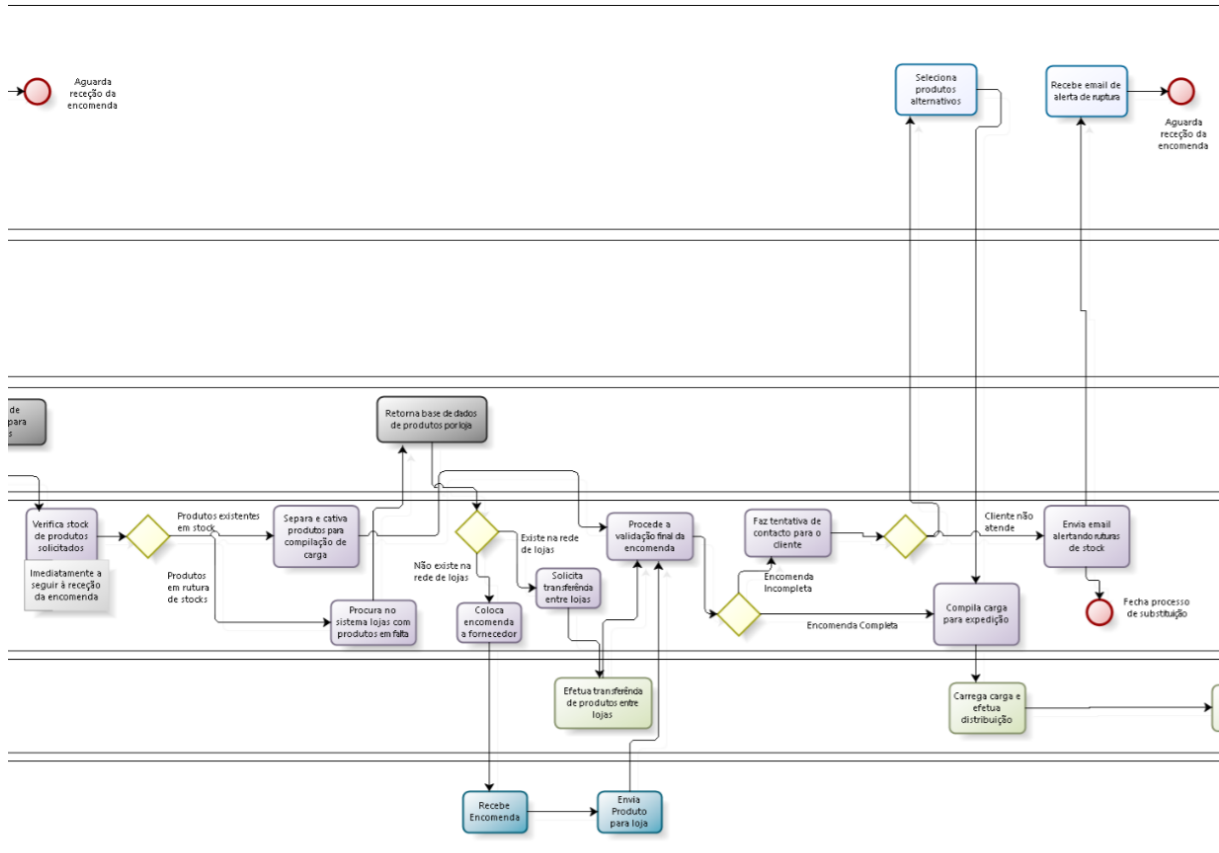
**ANEXO M1: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Normal – Parte I**



## ANEXO M2: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Normal – Parte II



### ANEXO M3: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Normal – Parte III



**ANEXO M4: Blueprint da Experiência de Serviço – Novo Conceito de Serviço – Encomenda Normal – Parte IV**

