

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Mestrado Integrado em Engenharia informática e computação



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Melhoria de serviços de base tecnológica

Aplicação ao caso do retalho

INEGI/FEUP – Sonae

CONFIDENCIAL

Relatório de Projecto de Mestrado

Sérgio Rui Ferreira França dos Santos

Orientador da Universidade: Dra. Lia Patrício

Abril, 2008

*80% of companies believe they deliver a superior customer experience,
yet only 8% of their customers agree (Bain & Co.)*

Sumário Executivo

Este documento pretende apresentar o trabalho desenvolvido no INEGI, no âmbito do projecto de tese, última etapa do curso de Mestrado Integrado em Engenharia Informática e Computação.

A emergência dos serviços online tem colocado um grande desafio a nível da gestão dos mesmos e a nível da interacção com os clientes. Cada vez mais, existe uma preocupação em compreender as necessidades dos clientes, quer a nível de funcionalidades, quer a nível de experiência de utilização.

O projecto COLINOV, derivado da parceria INEGI - Sonae, pretende acrescentar valor ao serviço online do retalhista nacional pelo estudo e melhoria da usabilidade e experiência de interacção dos seus clientes e ainda por uma integração mais eficaz a nível das principais perspectivas: negócio, tecnologia e clientes.

O projecto pode-se dividir em três grandes fases:

- Uma primeira fase que consistiu no estudo e *benchmarking* do serviço actual e na avaliação da experiência do utilizador com o serviço através da realização de entrevistas, testes de usabilidade e inquéritos;
- Segunda fase onde foram propostas algumas recomendações com base no estudo efectuado na fase anterior, com especificação de protótipos e documentos funcionais;
- Fase final onde foi efectuado o apoio ao desenho das novas funcionalidade do serviço e da sua integração no serviço global multi-canal;

O redesenho de novos serviços foi efectuado com recurso ao *Service Experience Blueprint*. O método SEB, abordagem multidisciplinar ao desenho de experiências de serviço multi-interface, começa por avaliar os requisitos de experiência dos clientes nos diferentes canais que integram o serviço e o seu grau de satisfação com as interfaces existentes.

Posteriormente, é desenhado o serviço multi-interface, alocando as actividades do serviço à interface que melhor corresponde à experiência pretendida pelo cliente. Por último, são desenhadas as interfaces do serviço, de forma a maximizar as suas capacidades, sempre com o objectivo de melhorar a experiência global do utilizador.

O projecto foi um exemplo de colaboração universitária e empresarial, dotando o retalhista de maior rigor nas suas abordagens, ao mesmo tempo que desafiou a equipa da Faculdade a aplicar os seus métodos num caso real, sujeitando-os às restrições inerentes a uma empresa que tem de apresentar resultados com prazos e custos limitados.

Agradecimentos

A possibilidade de efectuar um projecto de tese representa um desafio bastante aliciante, a nível da ligação entre os mundos académico e profissional.

Desse modo, gostaria de agradecer a um número de pessoas que no decorrer do projecto me deram uma ajuda fulcral e sem a qual o mesmo não teria sido bem sucedido:

- Dra. Lia Patrício, pela oportunidade concedida e pelos seus conselhos e apoio;
- Eng.ª Ângela Ferreira e Eng.º Gaspar Lencastre, pela ajuda na integração no projecto;
- Eng.º Paulo Júnior e Eva Duarte, que contribuíram para a criação de um ambiente informal e descontraído no local de trabalho;
- Eng.º Alberto Mota e Patrícia Paulos, representantes da Modelo e Continente;

Por último, a todas as pessoas que, de algum modo, contribuíram para o meu progresso.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

Índice Geral

1	Introdução.....	1
1.1	Motivação	1
1.2	Objectivos	1
1.3	Planeamento.....	2
1.4	Estrutura do documento.....	3
2	Apresentação das instituições	4
2.1	INEGI	4
2.2	Modelo e Continente	5
3	Fundamentos teóricos	7
3.1	Benchmarking	8
3.2	Entrevista	8
3.2.1	Focus Group.....	10
3.3	Inquéritos.....	11
3.4	Service Experience Blueprint	14
3.5	Teste de usabilidade	15
3.6	UML.....	17
3.6.1	Diagramas de casos de uso.....	18
3.6.2	Diagramas de Actividade	20
3.7	Goal-Oriented Analysis	20
4	Desafios no retalho	24
4.1	O canal online	24
4.2	Integração da usabilidade nos serviços	26
5	Projecto COLINOV	30
5.1	Benchmarking de serviços de retalho online.....	30
5.1.1	Observações	33
5.1.2	O Continente Online	35
5.2	Testes de usabilidade e focus groups	36
5.3	Inquérito	39
5.3.1	Plano do Inquérito	39
5.3.2	Modelo de análise	40
5.3.3	População em estudo	41

5.3.4	Plano do estudo quantitativo	41
5.4	Especificação de melhorias	42
5.4.1	Melhoria das funcionalidades	42
5.4.2	Melhoria da organização de categorias	47
5.4.3	Melhoria de navegação	50
5.4.4	Melhoria de Pesquisa	54
5.4.5	Melhoria no processo de Compra	56
5.5	Acompanhamento de implementação de melhorias	60
5.6	Redesenho de serviço	62
5.6.1	Mapeamento Actual	64
5.6.2	Objectivo do redesenho de serviço	67
6	Conclusões	68
7	Trabalho futuro	69
7.1	Mobile retailing	69
7.2	Web 2.0	69
8	Referências	71
9	Glossário	73
	Anexo A: Plano de Projecto	74
	Anexo B: Service Experience Blueprint Toolkit	76

Índice de Figuras

Figura 1. Fases do Projecto COLINOV	3
Figura 2. Logótipo do INEGI	4
Figura 3. Estrutura da Sonae SGPS	5
Figura 4. Exemplo de Questão aberta	13
Figura 5. Exemplo de questão fechada	13
Figura 6. Laboratório de Usabilidade	16
Figura 7. Exemplo de diagrama de casos de uso.....	19
Figura 8. Passos para a realização de uma GOA.....	22
Figura 9. Goal-Oriented Analysis para um crédito habitação (Patrício, et al., 2008).....	23
Figura 10. Diagrama de adopção de tecnologia	25
Figura 11. Classificação média dos líderes por categoria de retalho	29
Figura 12. Página do Continente Online.....	35
Figura 13. Análise SWOT do Continente Online.....	36
Figura 14. Estratificação dos utilizadores nos testes de usabilidade	37
Figura 15. Estratificação dos utilizadores nos <i>focus groups</i>	38
Figura 16. Modelo de análise do inquérito	40
Figura 17. Informação de produtos na Tesco.....	43
Figura 18. Instruções especiais de entrega na Tesco	44
Figura 19. Preferências de encomenda	45
Figura 20. Instruções especiais de encomenda.....	45
Figura 21. Feedback na Amazon Fresh	46
Figura 22. 4º passo do processo de compras (Remodelado)	47
Figura 23. Subníveis de categorias na Amazon Fresh	48
Figura 24. Página de entrada na Tesco Online	49
Figura 25. Link das notas na Tesco	50
Figura 26. Tabela original com produtos.....	51
Figura 27. Tabela de notas com maior contraste no cabeçalho	52
Figura 28. Profundidade do site a 1200x800.....	53
Figura 29. Área de serviços associados na Sainsbury's	54

Figura 30. Pesquisa na Amazon Fresh	55
Figura 31. Pesquisa na Tesco	55
Figura 32. Unidades de compra na Amazon Fresh	56
Figura 33. Imagem actual da maçã Fuji	57
Figura 34. Imagem proposta para a maçã Fuji	57
Figura 35. Carrinho de compras na Amazon Fresh	58
Figura 36. Carrinho de compras na Tesco	58
Figura 37. Carrinho de compras do Jumbo.....	59
Figura 38. Exemplo	59
Figura 39. Arquitectura do serviço actual do Continente Online.....	63
Figura 40. Navegação do serviço actual do Continente Online	64
Figura 41. SEB do processo de aquisição de produtos.....	65
Figura 42. SEB do processo de checkout	66
Figura 43. SEB do processo de entrega	67
Figura 44. Diagrama de Gantt do Projecto de Mestrado	74
Figura 45. Diagrama de Gantt para a fase pós-Mestrado	75
Figura 46. Elementos da linguagem SEB	76

1 Introdução

O presente documento insere-se no âmbito do projecto COLINOV, desenvolvido em parceria pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e a Modelo Continente. O objectivo do projecto consiste no estudo da experiência de interacção dos clientes com o serviço do Continente Online e da integração dos diferentes canais de contacto entre a Modelo Continente e os seus clientes.

Numa primeira fase, o projecto passou por um estudo qualitativo com a realização de três *focus groups* e testes de usabilidade. Este estudo permitiu identificar um conjunto de melhorias, que se centram na melhoria da usabilidade e experiência de utilização do COL.

O estudo qualitativo foi ainda complementado com o desenvolvimento de um inquérito de avaliação do serviço multi-canal do Continente.

Tendo identificado os problemas e melhorias nos estudos anteriores, procurou-se especificar melhorias e recomendações, tendo por bases as sugestões dos clientes e o benchmarking das soluções apresentadas por outros serviços de referência.

A última fase prevê a avaliação de novos serviços e funcionalidades, bem como o seu redesenho tendo em conta a uma melhor integração global multi-canal.

1.1 Motivação

Cada vez mais há uma preocupação crescente com a relação com o cliente. Tal facto advém da percepção que os serviços são a chave de qualquer negócio. Do ponto de vista de um retalhista, o canal online representa uma oportunidade de crescimento sustentado e a aquisição de uma vantagem competitiva. A Sonae reconheceu o potencial desse canal ao criar o Continente Online e, desde aí, tem vindo a apostar continuamente na consolidação desse serviço.

No entanto, face à forte concorrência no sector, um retalhista só pode ser competitivo se for eficiente no canal online e encontrar maneiras de diversificar os seus serviços e oferecer um serviço global consistente e integrado. Existe agora que a fidelização dos clientes, mais que a aquisição de novos, é o caminho a seguir.

Assim, a melhoria constante dos serviços nas organizações é de importância extrema e exige, portanto, esforços contínuos de adaptação e inovação.

1.2 Objectivos

A colaboração do INEGI-FEUP com a MCH está centrada no estudo da experiência de utilização do serviço Continente Online numa perspectiva global e no apoio ao desenho integrado do serviço multi-canal. Da parte do INEGI, pretende-se fazer o estudo da experiência do utilizador e de que forma ela pode ser melhorada, enquanto

o Continente pretende fidelizar os seus clientes e atrair novos, pela melhoria da experiência global de utilização ao longo de todas as etapas do processo de compra dos produtos para o lar e através de todos os canais de interacção.

1.3 Planeamento

O plano de projecto consiste em 3 grandes fases que podem agora ser subdivididas em 5 passos, no que diz respeito às actividades realizadas.

1. Enquadramento e análise inicial

- Reuniões com os colaboradores da empresa que intervêm no projecto;

2. Mapeamento e avaliação da experiência de interacção dos Clientes com os canais da empresa.

- Análise de dados anteriores e outros relevantes para o estudo de clientes;
- Benchmarking;
- Entrevistas, testes de usabilidade, focus group e inquérito;
- Especificação de melhorias a nível da interface online e desenho de protótipos;

3. Especificação e redesenho de serviços

- Mapeamento do serviço actual, através de uma abordagem multidisciplinar de desenho de interfaces designada por Service Experience Blueprint;
- Identificação e especificação de melhorias para o serviço global e para o serviço prestado por cada canal;
- Análise das melhorias propostas à luz da estratégia da empresa;
- Redesenho das melhorias a implementar, através dos SEBs;

4. Desenvolvimento das soluções

- Acompanhamento do desenvolvimento.

5. Teste dos novos serviços

- Testes de experiência de utilização e de aceitação dos novos serviços.

A figura 1 apresenta a evolução das diferentes etapas do projecto.

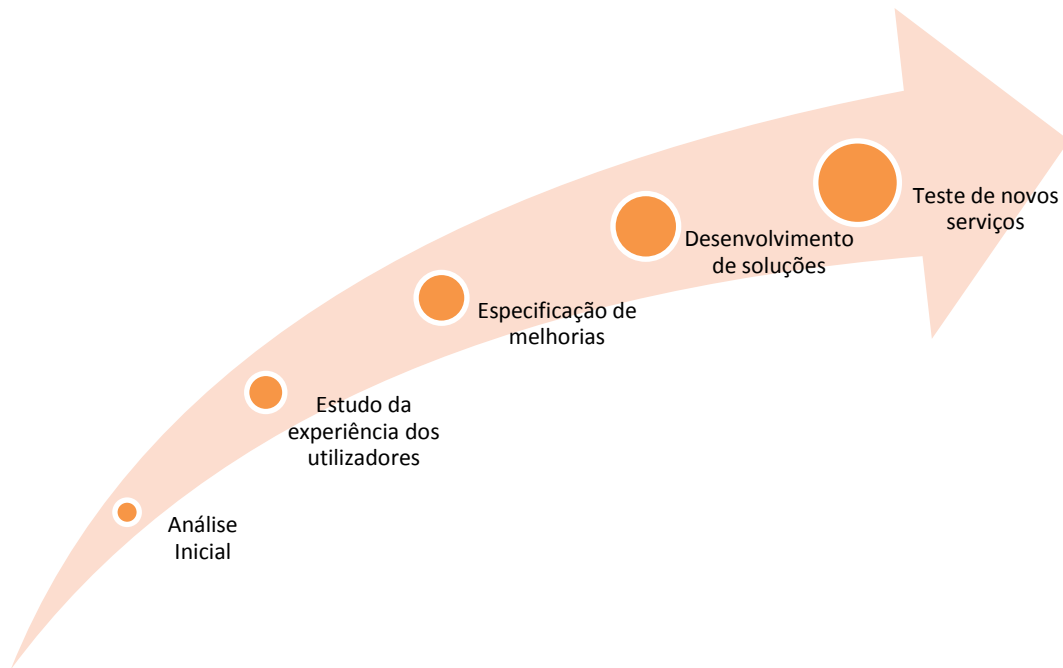


Figura 1. Fases do Projecto COLINOV

1.4 Estrutura do documento

Para além de descrever o trabalho realizado ao longo do projecto, o relatório apresenta também noções e conceitos que estão por trás do mesmo, bem como a indústria envolvente. Desse modo, o relatório está organizado da seguinte maneira:

- **Capítulo 1:** Apresentação do documento;
- **Capítulo 2:** Breve introdução às empresas, com informação sobre as áreas de actuação e outros dados relevantes para o enquadramento do projecto;
- **Capítulo 3:** Esta secção irá apresentar e discutir os principais fundamentos e modelos teóricos que serviram de base ao estudo do projecto;
- **Capítulo 4:** Aqui será feita uma breve introdução ao negócio, posicionando a necessidade do projecto com os desafios actuais no negócio do retalho; serão ainda mencionadas algumas boas práticas de conhecimentos de usabilidade e experiência de utilização e a sua aplicação actual;
- **Capítulo 5:** Este capítulo contém o principal trabalho realizado no âmbito deste projecto, como as tarefas de estudo de clientes, especificação de melhorias e proposta de novo serviço;
- **Capítulo 6:** As observações finais e principais conclusões irão ser apresentadas aqui.

Outras secções servirão para apresentar outra informação relevante.

2 Apresentação das instituições

2.1 INEGI

Fundado em 1986 na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, o INEGI – Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial é uma instituição de interface vocacionada para o desenvolvimento de actividades de inovação e de aplicação de tecnologia.

Ao longo dos seus mais de 20 anos de existência, o Instituto construiu e consolidou uma posição de parceiro da indústria em projectos de investigação, sendo que actualmente cerca de 60% da sua actividade resulta de projectos com empresas. Entre os parceiros e clientes do INEGI, encontram-se nomes bem conhecidos do panorama empresarial português e internacional, como a GALP, Salvador Caetano, Amorim, Sonae, STCP, ESA, Airbus, NASA, Lufthansa, Sagem e Renault, entre muitos outros. (INEGI, 2007)



Figura 2. Logótipo do INEGI

Sendo uma associação privada sem fins lucrativos e com o estatuto de «Utilidade Pública», o INEGI pretende contribuir para o aumento da competitividade da indústria nacional através do I&D, transferência de tecnologia e know-how e formação em 17 diferentes áreas.

Como resultado do esforço no campo do I&D, o Instituto possui duas unidades credenciadas pela Fundação para a Ciência e Tecnologia: a Unidade de Mecânica Experimental e Novos Materiais e a Unidade de Novas Tecnologias e Processos Avançados de Produção.

Actualmente o INEGI tem mais de 50 associados, 4 como Sócios Fundadores e os restantes como Sócios Efectivos, tendo como Presidente da Direcção o Professor Augusto Barata da Rocha. Em Março de 2008, o Instituto transferiu-se para um novo edifício situado no campus da FEUP. As novas instalações trarão enormes vantagens para a actividade do INEGI, pois irão permitir a criação de condições de trabalho adequadas ao enquadramento tecnológico e, inevitavelmente, potenciar os níveis de motivação dos seus colaboradores.

2.2 Modelo e Continente

A Sonae é o maior grupo privado português, com interesses em diversas áreas de negócio: retalho alimentar e não alimentar, desenvolvimento e gestão de centros comerciais, telecomunicações fixas e móveis, media, internet e novas tecnologias, bem como turismo, construção imobiliária, logística, seguros, entre outras.

O grupo opera em 7 países com um volume de negócios consolidado que ronda os 4384 milhões de euros. (Sonae Distribuição, 2008)

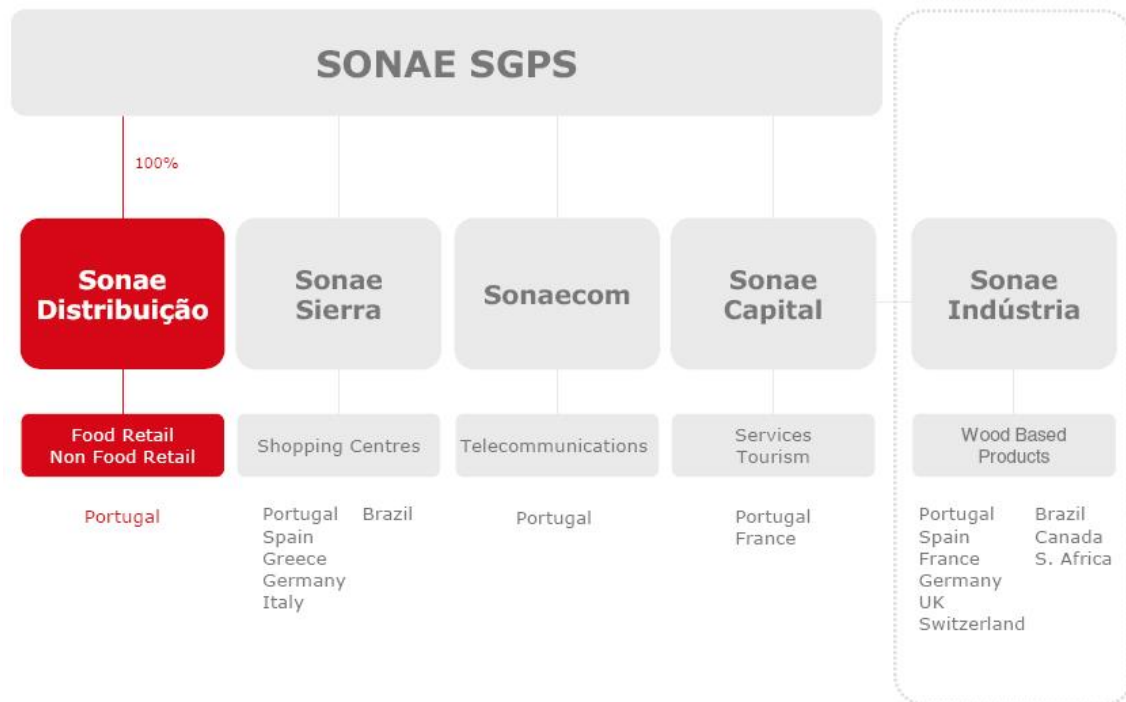


Figura 3. Estrutura da Sonae SGPS

A estratégia do grupo Sonae assenta em três *key drivers*:

Crescimento

- Aproveitar as oportunidades de crescimento no mercado nacional, acumulando sinergias derivadas das suas *core capabilities* e recursos internos;
- Estudar a possibilidade de expansão das actuais áreas de negócio a novas localizações;

Eficiência

- Optimização do modelo organizacional, sistemas de informação e procedimentos internos;

Inovação

- Aquisição de vantagens competitivas na relação com o cliente pela apresentação de uma proposta de valor baseada em inovação;

A Sonae Distribuição, vertical de Retalho do grupo, é hoje uma referência de mercado, após ter iniciado uma verdadeira revolução nos hábitos de consumo e no panorama comercial português, com a implementação do primeiro hipermercado português, em 1985.

Pode-se dividir o negócio do retalho em duas grandes vertentes: alimentar e não-alimentar. Relativamente ao primeiro, a empresa opera hoje em três diferentes cadeias:

- Continente (hipermercados);
- Modelo (hipermercados);
- Modelo Bonjour (supermercados);

Tabela 1. Distribuição das lojas de retalho alimentar

Cadeira	Lojas	Área de Venda (000 m ²)
Continente	22	174
Modelo	80	164
Modelo Bonjour	25	20

A Sonae Distribuição, sob as insígnias Modelo e Continente, domina o ranking de volume de vendas na distribuição alimentar, com uma facturação de €3526 milhões em 2006.

Em 2007, de forma a consolidar e expandir a sua liderança, a empresa adquiriu os hipermercados do grupo Carrefour em Portugal por €662 milhões. (Jornal de Negócios, 2007)

A empresa apresenta ainda vários formatos de retalho especializado:

- Sport Zone (equipamento e vestuário desportivo);
- Worten (electrodomésticos e electrónica de consumo) e Worten Mobile (telecomunicações móveis);
- Vobis (equipamento informático);
- Modalfa (vestuário);
- MaxMat (construção, bricolage e jardim) e MaxGarden (jardim);
- Zippy (vestuário de bebé e criança);
- Star (agências de viagens);
- Área Saúde (parafarmácias);

3 Fundamentos teóricos

O objectivo principal do Projecto é melhorar a usabilidade e experiência de utilização, aplicando ainda a metodologia SEB (*Service Experience Blueprint*) para o desenho de novos serviços e funcionalidades.

Esta secção pretende apresentar as técnicas e ferramentas que serviram de base à concretização das várias etapas do projecto, sendo que deve ser feita uma separação em 2 grandes categorias: os métodos utilizados no **estudo dos clientes** e os que foram aplicados no **desenho de serviços e suas interfaces**.

O primeiro passo foi dado com o estudo do serviço actual e comparação com o que é oferecido no sector – benchmarking -, o que permitiu compreender os pontos fortes e fracos do serviço do Continene Online. Posteriormente, foi realizado o estudo dos clientes propriamente dito, através de abordagens qualitativas – entrevistas, testes de usabilidade e focus groups – e quantitativas – inquéritos telefónicos.

Este passo, assumidamente exaustivo para gerar grande quantidade de informação e permitir resultados mais fidedignos, possibilitou a proposta de melhorias a nível da interface e de um redesenho de funcionalidades e de serviços. Estas acções foram realizadas através da elaboração de SEBs, uma metodologia que aproveitou conceitos de engenharia de software, nomeadamente do UML (*Unified Modelling Language*), e de engenharia de requisitos (através de uma *Goal-Oriented Analysis*).

Essas principais noções teóricas vão agora ser detalhadas.

3.1 Benchmarking

Num ambiente de crescente competitividade, as empresas são cada vez mais confrontadas com a necessidade de utilizar ferramentas de gestão que lhes permitam diagnosticar os factores críticos do negócio. O **benchmarking** existe para responder a esta necessidade e são muitas as empresas que o procuram como instrumento de apoio à melhoria do seu desempenho. (IAPMEI, 2008)

Benchmarking pode ser definido como um processo de avaliação e melhoria no qual uma empresa mede o seu desempenho contra o das melhores empresas do sector a que pertence. O objectivo passa pela identificação e implementação das melhores práticas da indústria, com o objectivo de aumentar a sua performance. Segundo, a Bain & Company, é a terceira ferramenta de gestão mais utilizada nas empresas. (Bain & Company, 2007)

Normalmente, um estudo de benchmarking envolve os seguintes passos:

- Selecção de um produto, serviço ou processo;
- Identificação das principais métricas;
- Escolha das empresas ou áreas internas a comparar;
- Recolha de dados sobre performance e operações;
- Análise de dados e identificação de oportunidades de evolução;
- Adopção e implementação das melhores práticas;

O sucesso da ferramenta está intimamente relacionado com os resultados alcançados após integração e implementação das melhores práticas recolhidas. Esses resultados podem ser traduzidos em redução de custos operacionais, aproveitamento de novas oportunidades e vantagens competitivas ou criação de um novo modelo organizacional.

Importante dizer que existem diferentes tipos de benchmarking, consoante o objectivo pretendido para o estudo seja de cariz interno, de sector ou de um dado processo.

Para o caso em questão, é efectuada uma análise ao serviço online oferecido pelos retalhistas alimentares online. Este tipo de benchmarking – de serviços - é considerado mais complexo que um mero benchmarking de produtos, pois aquilo que aparenta ser mais importante para o cliente varia com a indústria e com o tempo.

3.2 Entrevista

Uma entrevista pode ser classificada como uma conversação com um propósito (*Kahn e Cannell, 1957*). William Foddy definiu a entrevista como uma técnica de obtenção de dados normalmente usada em métodos de investigação social. (Foddy, 2003)

Existem três grandes tipos de entrevista: estruturada, semi-estruturada, não-estruturada. Estes tipos diferem essencialmente no controlo exercido pelo entrevistador durante a condução da entrevista. Um quarto tipo – as entrevistas em grupo – envolve um pequeno conjunto de pessoas que é guiado pelo entrevistador, que aqui funciona como moderador, promovendo a discussão de um determinado conjunto de tópicos.

A escolha da abordagem mais apropriada depende do objectivo a atingir e das perguntas a serem discutidas. Por exemplo, se o objectivo é capturar as primeiras impressões dos utilizadores a um design novo, uma entrevista de cariz mais informal e não-estruturada será a melhor via. Por outro lado, se o objectivo último for obter feedback sobre uma determinada funcionalidade de um website, independentemente de ser o *layout* ou um tipo específico de informação, aí um elevado grau de estruturação será mais adequado.

As **entrevistas não-estruturadas** (ou abertas) são o tipo de entrevistas com um menor grau de controlo exercido no processo. As questões colocadas são abertas, o que quer dizer que o formato das mesmas não é predeterminado e o entrevistado pode responder tão breve ou longamente quanto desejar. Um das capacidades necessárias para realizar este tipo de entrevista é a de assegurar que as perguntas mais relevantes são respondidas e que a conversa não se dispersa em demasia.

Uma vantagem das entrevistas não-estruturadas é a geração de uma grande quantidade de informação. Pelo carácter aberto e informal das mesmas, o entrevistado normalmente menciona aspectos que o entrevistador não tinha considerado anteriormente e que podem ser explorados. Naturalmente, também é criada muita informação não-estruturada, que posteriormente será mais difícil e morosa de analisar. É também impossível de replicar o processo, dado que cada entrevista terá o seu próprio formato.

As **entrevistas estruturadas** colocam questões predeterminadas, tal e qual como num questionário. Este tipo de entrevista é especialmente útil quando os objectivos do estudo são claramente definidos e bastante detalhados. Para funcionar da melhor maneira possível, as questões deverão ser curtas e livres de ambiguidades. As respostas, por serem fechadas, requerem uma resposta precisa.

As mesmas perguntas são colocadas a cada participante, pelo que o estudo é *standard*.

As **entrevistas semi-estruturadas** combinam características das duas primeiras. Para assegurar consistência, o entrevistador possui um guião-base para que os mesmos tópicos sejam cobertos com cada utilizador.

De modo geral, o entrevistador começa com questões gerais e predeterminadas, procurando impelir o entrevistado a revelar mais informação que detenha sobre um

dado tópico. Aqui o entrevistador deve acomodar silêncios e não avançar demasiado rápido, sob pena de perder informação.

No final, a ordem das perguntas pode ser diferente da inicialmente estabelecida, sendo que nem todas as perguntas poderão ser colocadas. Por permitir uma “flexibilidade controlada”, este é o tipo de entrevista utilizado no Projecto.

A tabela 2 apresenta as vantagens e desvantagens dos 3 tipos de entrevista.

Tabela 2. Vantagens e desvantagens dos três tipos de entrevista

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
NÃO ESTRUTURADA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite ao entrevistador ter uma boa percepção das diferenças individuais. ▪ As questões podem ser individualizadas para melhor comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer muito tempo para obter informação sistemática. ▪ Depende bastante das capacidades e prática do entrevistador.
SEMI-ESTRUTURADA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimização do tempo disponível. ▪ Tratamento mais sistemático dos dados. ▪ Permite seleccionar temáticas para aprofundamento. ▪ Permite introduzir novas questões. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer uma boa preparação por parte do entrevistador.
ESTRUTURADA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilita a análise dos dados. ▪ Permite a replicação do estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A flexibilidade e espontaneidade são reduzidas. ▪ Reduz a possibilidade de aprofundar questões que não foram pensadas.

3.2.1 Focus Group

Uma forma especial de entrevista em grupo é o chamado *focus group*. O *focus group* é um método de pesquisa bastante útil para a recolha de ideias e opiniões, e frequentemente usado em marketing e ciências sociais. Normalmente, um pequeno

grupo de pessoas (entre 6 e 12) é seleccionado representando um segmento específico de utilizadores que partilham algumas características. (Foddy, 2003)

Da perspectiva dos indivíduos, uma sessão de *focus group* deverá ser uma interacção livre e pouco estruturada, mas na realidade deve existir uma agenda planeada para dar um fio condutor à discussão. No entanto, existe ao mesmo tempo flexibilidade suficiente para enveredar por outros assuntos relacionados, se o moderador assim o entender. (Nielsen, 1993)

O benefício do *focus group* é que permite a discussão de muitos tópicos que de outra forma não seriam mencionados, já que faz com que os utilizadores tenham reacções mais genuínas e espontâneas no decurso do mesmo. Muitas questões colocadas são propositadamente simples de forma a permitir que os vários indivíduos forneçam o seu ponto de vista e discutam entre si, possibilitando a observação das dinâmicas do grupo e subsequente identificação de perfis mais completos de utilizadores.

3.3 Inquéritos

O Inquérito é uma técnica bastante utilizada para recolher dados demográficos e opiniões de utilizadores, sendo semelhante à entrevista.

É constituído por um conjunto de questões escritas às quais os inquiridos respondem, partindo normalmente de alternativas definidas.

Um questionário bem elaborado exige esforço e técnica de forma a garantir que as questões a colocar sejam bem pensadas tanto a nível do seu formato como de conteúdo, de forma a serem compreendidas na totalidade inquiridos e os dados recolhidos possam ser analisados de modo eficiente. A determinação do seu objectivo é igualmente um aspecto importante. Normalmente os questionários são usados em conjunto com outros métodos de forma a clarificar ou aprofundar o conhecimento.

As vantagens inerentes a este método são:

- Possibilidade de abranger grande número de pessoas;
- Menores custos envolvidos;
- Garantia de anonimato do inquirido, o que leva a respostas mais honestas;
- Possibilidade de resposta na altura mais conveniente ao inquirido;
- Objectividade e protecção contra a influência de opiniões externas;

No entanto, muito frequentemente nem todos os questionários distribuídos são respondidos. Isto deve-se ao facto dos utilizadores acharem que eles lhes ocupam muito tempo.

Muitos questionários começam por perguntas relacionadas com informação demográfica básica e detalhes sobre a experiência do utilizador, seguida por questões gerais e por fim questões específicas que contribuem para a evolução do objectivo.

Existem alguns conselhos gerais para a elaboração de um questionário (Sharpe, et al., 2002):

- Colocar questões simples e específicas (“to-the point”);
- Quando possível fazer perguntas fechadas e oferecer um conjunto de respostas predefinidas;
- Incluir a opção “Não Sabe/Não Responde” para questões que solicitem opiniões;
- Ponderar o ordenamento das perguntas; deve partir-se do geral para o particular, de forma a não influenciar o impacto das respostas;
- Evitar um grande número de perguntas complexas;
- Quando se utilizam escalas para as respostas, ter o cuidado da escala ser adequada e válida;
- Assegurar que a ordem da escala utilizada é intuitiva e consistente (ex. escala de 1-5 em que o 1 nem sempre é o mais baixo);
- Disponibilizar instruções claras sobre a forma de como preencher o questionário;
- Evitar o uso de linguagem complexa e se necessários, usar versões diferentes para as diferentes populações-alvo;
- Procurar manter o questionário o mais compacto possível, uma vez que os questionários mais longos trazem custos mais elevados e afastam a participação.

De uma forma análoga à das entrevistas, existem dois tipos de questões utilizados em questionários, as questões de resposta aberta (qualitativas) e de resposta fechada (quantitativas). Para decidir qual o tipo de questão que melhor se adequa ao questionário, é importante ter em conta o modo como se planeia usar a informação obtida, o propósito para o qual determinada informação será usada, as características da população em estudo e o método escolhido para divulgar os resultados. No entanto, é usual aparecerem questões dos dois tipos no mesmo questionário, sendo este considerado misto.

As questões de resposta aberta não apresentam respostas alternativas, permitindo ao inquirido plena liberdade de resposta. Estes terão que construir as suas respostas utilizando as suas próprias palavras. Possibilitam uma maior expressão conduzindo à descoberta de sentimentos, opiniões e experiências de carácter geral. No entanto, dificultam a análise de respostas.

A figura 4 ilustra este tipo de questão.

Questão:?
Resposta: _____ _____ _____

Figura 4. Exemplo de Questão aberta

As questões de resposta fechada são aquelas que apresentam um leque de respostas predefinidas, no qual o inquirido é limitado a seleccionar a opção de entre as apresentadas, aquela que mais se adequa à sua opinião, como apresentado, por exemplo, na figura 5. Através de uma elaboração cuidadosa da questão pode-se controlar a estrutura e âmbito da resposta. Este é o melhor método para a obtenção de conhecimento concreto. Fornece informação fácil de analisar, mas requer um cuidado especial de construção para evitar ambiguidade e assegurar a obtenção de dados que correspondam àquilo que se pretende.

Questão					
Respostas	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 5. Exemplo de questão fechada

Os questionários podem ser administrados de diversas formas: telefone, correio, Internet/e-mail ou até pessoalmente. Os factores que determinam a escolha do método a usar são a taxa de resposta pretendida, custo disponível e o tipo de questionário. A taxa de resposta obtida nos questionários pessoais e via telefone é muito superior à obtida por exemplo via Internet ou correio, mas no entanto acarreta maiores custos. (Júnior, 2005)

A tabela 3 descreve as vantagens e desvantagens dos dois tipos de questões.

Tabela 3. Vantagens e desvantagens dos dois tipos de perguntas num questionário

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
PERGUNTA ABERTA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atrai o livre pensamento e a criatividade; ▪ Respostas mais fiéis e representativas da opinião do inquirido; ▪ Vantajoso para o investigador, pois permite-lhe recolher informação diversa sobre o tema em questão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade em organizar e categorizar as respostas; ▪ Requer mais tempo para responder às questões; ▪ Em caso de baixo nível de instrução dos inquiridos, as respostas podem não representar a opinião real do próprio.
PERGUNTA FECHADA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapidez e facilidade de resposta; ▪ Maior uniformidade, rapidez e simplificação na análise das respostas; ▪ Facilita a categorização das respostas para análise posterior; ▪ Permite uma melhor contextualização da questão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade em elaborar as respostas possíveis a uma questão; ▪ Não estimula a criatividade de resposta; ▪ O inquirido pode optar por uma resposta que se aproxima mais da sua opinião, não sendo esta uma representação fiel da realidade.

3.4 Service Experience Blueprint

A tecnologia actual revolucionou o modo como os serviços são implementados. Os clientes hoje interagem com inúmeros serviços através de múltiplos pontos de contacto, como a área física, o telefone ou, mais recentemente, a Internet. Hoje, a tecnologia está presente em praticamente todos as fases de um serviço, seja dando suporte aos recursos humanos ou oferecendo um novo serviço tecnológico a clientes.

Ao mesmo tempo, começou a haver a percepção que o valor de um produto é também gerado pelo cliente, através da sua experiência de utilização.

O desenho de serviços tem hoje de definir o mix de interfaces de serviço, a tecnologia que suporta as interações do cliente e os processos internos, e ainda as características essenciais a um serviço adequado ao cliente.

A evolução da tecnologia e a sua actual proximidade aos serviços criou inúmeras oportunidades para desenvolver os canais de oferta e os serviços cresceram para

verdadeiros sistemas multi-interface. Para aproveitar todas essas oportunidades, no entanto, as perspectivas tecnológicas e do cliente deverão estar alinhadas.

O método Service Experience Blueprint surgiu especificamente como resposta para o desenho da experiência de utilização de serviços. Derivado de outros métodos, esta abordagem junta contribuições das áreas de gestão de serviços e de engenharia de software para criar um único método capaz de integrar eficazmente tecnologia e serviços. O SEB permite o desenho integrado de serviços multi-interface, potenciando as vantagens de cada canal para melhorar a experiência global de utilização.

A notação de um diagrama SEB aproveita elementos do diagrama de actividades UML, incorporando outros elementos de forma a endereçar os requisitos de experiência do utilizador e os objectivos de negócio. A lista dos elementos da linguagem SEB pode ser consultada no **Anexo B**.

A abordagem SEB engloba três etapas (Patrício, et al., 2008):

- **Avaliação da experiência de utilização das interfaces para as diferentes actividades do serviço.** Esta etapa é realizada ao longo dos diferentes canais de forma a compreender e atribuir prioridades aos requisitos da experiência das várias actividades do serviço e como estas são satisfeitas através das interfaces actuais.
- **Desenho do serviço ao nível multi-interface.** Com base nos resultados das fases anteriores, são identificadas as interfaces dos serviços que se encontram aptas para disponibilizar a experiência desejada às diferentes actividades do serviço.
- **Desenho do serviço ao nível de cada interface em concreto:** cada interface do serviço é desenhada de forma a suportar as actividades específicas do serviço definidas anteriormente, elevando as suas capacidades para satisfazer os requisitos de experiência, conduzindo os utilizadores para outras interfaces do serviço sempre que determinada interface melhora a experiência global;

3.5 Teste de usabilidade

Um dos atributos-chave para avaliar o Continente Online é através do teste de usabilidade. Mas o que é exactamente a **usabilidade**? Usabilidade é um atributo qualitativo que relaciona a facilidade com que algo é utilizado. Mais concretamente, ela refere a rapidez com que as pessoas podem aprender a usar algo, qual é eficiência de utilização e quantos utilizadores de facto acham fácil e memorizam essa dada funcionalidade. Se as pessoas não conseguem usar uma funcionalidade, a probabilidade de a sua usabilidade ser baixa é elevada e, então, há que efectuar algumas modificações de forma a ganhar maior relevância para o cliente.

O teste de usabilidade pretende aferir o comportamento de um utilizador no serviço em questão, normalmente desempenhando as tarefas mais comuns. Ao efectuar testes de usabilidade sobre uma pequena população, pretende-se encontrar os maiores problemas encontrados no serviço e então classificar a usabilidade desse mesmo serviço.

A performance dos utilizadores é geralmente medida em termos do nível de erros e do tempo que demoraram a cumprir a(s) tarefa(s). Ainda, ao mesmo tempo que vão realizando as tarefas que lhes foram alocadas, os utilizadores vão sendo observados e gravados em vídeo de forma a que todas as suas interações com o software sejam registadas. Estes dados serão utilizados para uma análise posterior para calcular os principais pontos fortes e fracos do serviço. Uma técnica bastante simples e eficaz que é utilizada durante o teste é o “thinking aloud”. Ao pedir a um utilizador que vá relatando os passos do que está a fazer, é possível identificar as principais falhas no raciocínio ao nível de utilização.

Muitos testes são, portanto, realizados em ambientes controlados e em salas especialmente equipadas, denominadas por “laboratórios de usabilidade”. Na figura 6, pode ser visto um laboratório de usabilidade.



Figura 6. Laboratório de Usabilidade

Normalmente, existem duas salas separadas: uma sala de observação e a sala do teste em si. A sala do teste está equipada com microfones, câmaras e com a interface do serviço (normalmente, um computador). São gravados a interação com o serviço e as expressões do utilizador, de forma a obter uma caracterização mais fidedigna. Enquanto decorre o teste, alguém vai observando o que se vai passando, registando o que vai ocorrendo.

A grande vantagem deste método é que permite a extracção de informação directa sobre o modo como um serviço é utilizado. Frequentemente, existem disparidades entre o que um utilizador diz e o que ele realmente faz, mas o teste consegue suprir essa limitação. No entanto, o teste de usabilidade apresenta 3 problemas(Nielsen, 1993):

- **Custo.** O teste requer equipamento, planeamento das funcionalidades e operações a serem testadas e selecção criteriosa dos utilizadores;
- **Fiabilidade.** A fiabilidade do teste é um problema na medida em que há uma grande diferença entre os utilizadores. O melhor utilizador (ou utilizador mais eficaz) pode ser 10 vezes mais rápido que o utilizador mais lento o que torna complicada a tarefa de avaliar tempos médios ou absolutos de desempenho.
- **Validação.** A questão de validação tem a ver com o facto de dar aos clientes tarefas que não se adequam ao que é suposto medir ou envolver os utilizadores errados nas tarefas correctas. Esse problema é no entanto ultrapassado através de um bom planeamento do teste.

Embora tenha vários problemas, o teste de utilizadores continua a ser fundamental. Nos serviços online de hoje para melhor a usabilidade é necessário dar prioridade aos recursos e corrigir os problemas que mais afectam os utilizadores. E embora o teste não encontre e resolva 100% dos problemas, pode resolver aqueles que afectam uma grande percentagem dos utilizadores.

No entanto, esta secção apresentou outros métodos de aquisição de informação e feedback que podem e devem ser utilizados para complementar o teste de usabilidade. Utilizando todos esses métodos – entrevista, *focus group* e inquéritos – consegue-se cobrir os pontos fortes individuais e ter uma avaliação mais completa e fiável.

Após o teste, é também aconselhável transcrever o mesmo. A transcrição de uma entrevista permite obter o registo completo do que foi passado, assegurando maior objectividade e uma avaliação mais completa da experiência.

No projecto COLINOV, os testes realizados possuíram essas componentes, utilizando todos os métodos acima mencionados de forma a capturar rigorosamente o modo de utilização do serviço, os seus pontos fortes e fracos.

3.6 UML

O UML – Unified Modeling Language – teve origem na compilação das melhores práticas de modelação de sistemas com elevado grau de complexidade, juntando três técnicas de modelação orientadas a objectos já existentes. A razão para a unificação

derivou do facto de o UML pretender apresentar-se como a linguagem padrão para modelar e, desse modo, evoluir de um modo mais estável.

Linguagens de modelação não são mais do que um tipo de linguagem que possui vocabulário e regras centrados na representação física e conceptual de um sistema. Portanto, o UML não é uma metodologia de desenvolvimento, mas sim uma ferramenta de auxílio à visualização, especificação, construção e documentação de artefactos de um sistema de software. (Booch, 1999)

Escrever modelos em UML resolve ainda outro problema comum em projectos de software: um modelo explícito que facilita a comunicação ao fornecer uma linguagem visual intuitiva.

A linguagem UML oferece ainda um conjunto de diagramas que agrupam determinada informação relevante durante uma fase do ciclo de desenvolvimento de software. A saber, os nove principais são:

- Diagrama de casos de uso;
- Diagrama de classes;
- Diagrama de objectos;
- Diagrama de sequência;
- Diagrama de colaboração;
- Diagrama de estados;
- Diagrama de actividades;
- Diagrama de componentes;
- Diagrama de distribuição;

Para o desenho de serviços e interfaces, existem sobretudo dois tipos de diagramas, do conjunto de modelos UML, que são particularmente apropriados: os diagramas de casos de uso (ou *use cases*) e os de actividades.

Esses dois diagramas fazem parte dos chamados diagramas de comportamento, que demonstram os aspectos comportamentais e de reacção do sistema ou da lógica de negócio do projecto.

3.6.1 Diagramas de casos de uso

Os diagramas de casos de uso (ou *use cases*) pretendem apresentar graficamente um *overview* das funcionalidades oferecidas por um sistema, em termos de actores – alguém que fornece um estímulo ao sistema – e dos seus objectivos – representados como casos de uso – bem como qualquer dependência entre eles.

Os actores são entidades que interagem com o sistema, enviam ou recebem mensagens deste. Um caso de uso é sempre iniciado por um actor, que lhe envia uma mensagem.

Os casos de uso representam uma funcionalidade tal como é percebida por um actor, ou seja, uma sequência de acções, executadas por um sistema, que produzem um resultado observável através de um valor entregue a um actor.

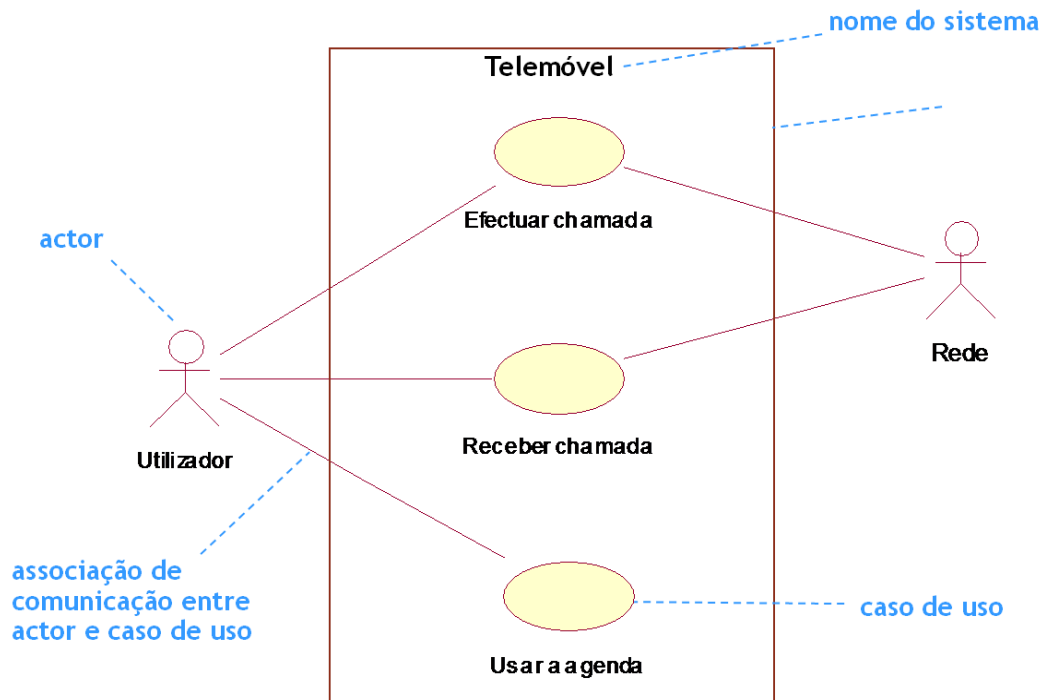


Figura 7. Exemplo de diagrama de casos de uso

Este tipo de diagrama é crucial na identificação dos requisitos funcionais, sendo primordialmente utilizado nas tarefas de especificação de requisitos e/ou modelação dos processos de negócio.

Existem dois tipos de relações entre casos de utilização: *extend* e *include*. A relação de *extend* é uma simplificação na representação, em que um dado caso de uso representa uma extensão a outro, por possuir opções ou modalidades acrescentadas.

Quando vários casos de uso têm uma subsequência de funcionamento comum, é conveniente colocar essa parte comum num caso de uso separado que é incluído pelo primeiro. Nesse caso, a relação diz-se de *include*.

Os casos de uso podem ser analisados segundo dois níveis: essencial e concreto. (Constantine, et al., 2003)

Os casos de uso concretos descrevem a interacção actual entre os actores do sistema e o sistema, assumindo já uma determinada interface existente de acordo com esses autores. Este tipo de casos de uso não é, portanto, o mais adequado para desenho de interfaces.

Os casos de uso essenciais são a resposta a esse problema, na medida em que capturam as intenções dos utilizadores, em vez de se focarem apenas nas interações. Ainda, segundo Constantine e Lockwood, podem ser definidos como sendo uma tarefa bem definida, relevante e completa do interesse de um utilizador externo e que abrange as intenções do utilizador e as responsabilidades do sistema durante o desempenho dessa mesma acção. Como este tipo de caso de uso é independente de tecnologia/implementação, ele é particularmente útil para analisar os requisitos de experiência (não funcionais) quando um mesmo serviço é disponibilizado através de diferentes interfaces. (Patrício, et al., 2008)

3.6.2 Diagramas de Actividade

Os diagramas de actividade descrevem o comportamento de um processo pela especificação da sequência de operações (actividades e/ou acções) e decisões que permitem determinar quando e como elas são realizadas. É representado por uma série de sub-actividades, com fluxo sequencial ou concorrente entre elas. A actividade que está a ser decomposta pode ser um caso de uso como mencionado anteriormente, um grupo de casos de usos relacionados entre si ou uma operação de uma classe.

Estes diagramas são uma espécie de fluxogramas que mostram o fluxo de actividade para actividade dentro de um sistema, sendo particularmente importantes na modelação das funcionalidades de um sistema e no controlo de fluxo entre objectos. (Booch, 1999)

Um diagrama de actividades pode ainda ser dividido em pistas de responsabilidade (*swimlanes*) que representa um domínio do sistema.

Este tipo de diagramas é especialmente útil para analisar os casos de uso de nível concreto, uma vez que permitem descrever e especificar as actividades através da modelação dos fluxos que ocorrem na interacção entre utilizadores e sistemas.

3.7 Goal-Oriented Analysis

Na área de engenharia de software, são considerados tradicionalmente dois tipos de requisitos, os funcionais e os não funcionais. (Sharpe, et al., 2002)

Os requisitos funcionais dizem respeito ao que o sistema deve fazer, ao passo que os não-funcionais referem-se às qualidades e atributos desse mesmo sistema, como a flexibilidade ou a rapidez.

A *Goal-Oriented Analysis* (GOA) surgiu como nova abordagem aos requisitos tradicionais, devido à crescente importância dos requisitos de negócio e do cliente no desenvolvimento de projectos de software.

A GOA complementa as técnicas utilizadas para mapear os requisitos funcionais, capturando e avaliando formas alternativas de ir de encontro aos objectivos de negócio. (Patrício, et al., 2008)

Tem ainda como finalidade a descrição e avaliação de alternativas e respectivas relações, de forma a promover os objectivos organizacionais que estão por trás de um projecto. (Mylopoulos, et al., 1999)

Nesta abordagem, os requisitos funcionais são designados por *hardgoals* (ou requisitos de sistema) e os não funcionais por *softgoals* (ou requisitos de experiência).

- *Hardgoals* são as funções que o sistema deve cumprir e podem ser subdivididos em subgoals, que representam alternativas o que acontece quando os seus subgoals são satisfeitos.
- *Softgoals* representam a forma como o sistema deve executar as acções pretendidas, em diversas áreas como a qualidade (ex. usabilidade, eficiência), desempenho (ex. rapidez, segurança) ou flexibilidade (ex. replicação, tolerância a erros).

Os *softgoals* não são tangíveis ou facilmente observáveis, não existindo um critério bem definido para a avaliação da sua satisfação ao contrário do que acontece com os funcionais, não podendo nunca ser considerados totalmente satisfeitos.

Os *softgoals* são decompostos em contribuições positivas e negativas, significando que um subgoal contribui de modo positivo ou negativo para o *softgoal* de nível superior, mas nunca o suficiente para o satisfazer totalmente. A decomposição dos softgoals normalmente gera conflitos. De forma a facilitar a avaliação do desenho das alternativas, as relações têm que ser estabelecidas entre os *softgoals* e os *hardgoals*. Enquanto a análise dos requisitos funcionais identifica formas alternativas de satisfazer os objectivos de negócio, a análise dos *softgoals* avalia essas alternativas de forma a melhor suportar as decisões de desenho de um sistema. (Patrício, et al., 2008)

Entre várias alternativas funcionais (ex. consulta do saldo conta através do balcão, telefone ou Internet) a análise dos requisitos não funcionais (ex. eficiência, usabilidade) facilita a avaliação de cada alternativa, ajudando a determinar qual é a forma mais desejável para o utilizador.

Existem três passos fundamentais para realizar uma GOA:

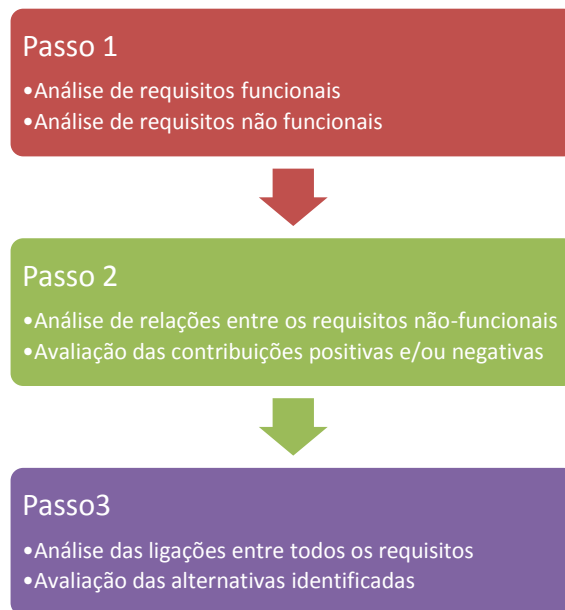


Figura 8. Passos para a realização de uma GOA

Após efectuada a GOA, é possível determinar qual a alternativa que melhor satisfaz o utilizador, dando prioridade aos objectivos funcionais e não funcionais que mais o afectam.

Um exemplo deste tipo de análise, representado na Figura 9, diz respeito à funcionalidade de consulta da informação da conta bancária. A parte inferior da figura representa os *goals* funcionais através de elipses e a parte superior os *softgoals* através de nuvens. Como é possível verificar, a funcionalidade pode ser realizada de duas formas as quais têm associadas *goals* específicos. Quanto aos *softgoals* foram definidos três como sendo os mais importantes para a satisfação dos utilizadores na execução da funcionalidade.

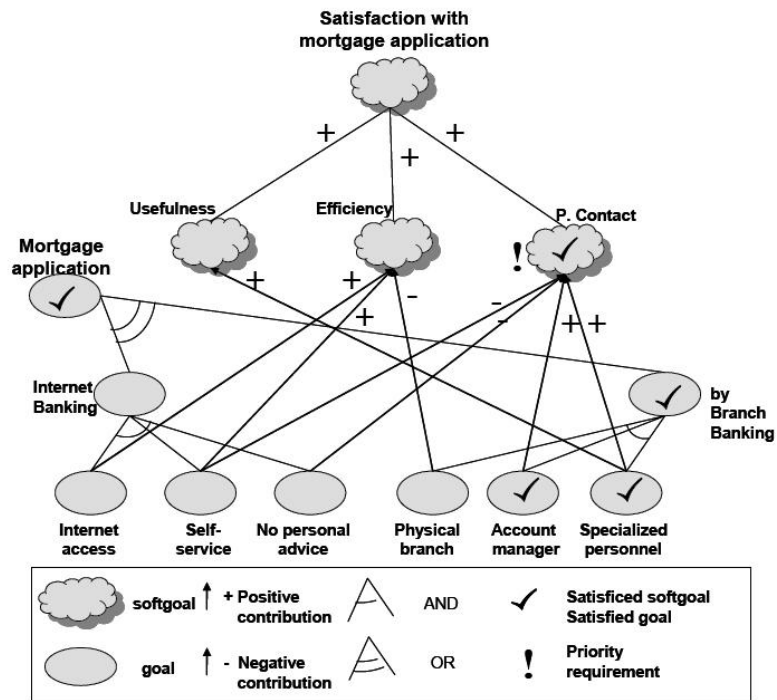


Figura 9. Goal-Oriented Analysis para um crédito habitação (Patrício, et al., 2008)

4 Desafios no retalho

As conjunturas sociais, económicas e demográficas da população nos dias de hoje estão a provocar grandes mudanças no comportamento do consumidor. Efectivamente, tem havido uma evolução em 4 pontos distintos:

- **O que é comprado** – os clientes têm reduzido os seus gastos com os tradicionais artigos de luxo;
- **Onde é comprado** – os clientes têm feito uma transição para os grandes hipermercados e hard-discounters que oferecem merchandising a preço mais baixo;
- **Como é comprado** – o foco do cliente é na casa, na família, e mais recentemente na saúde;
- **Por quanto é pago** – os clientes têm hoje uma maior noção do valor e do preço dos produtos, procurando activamente promoções e descontos atractivos;

Se antigamente, as tendências de mercado mudavam ao longo de várias gerações, hoje um ciclo é completado em menos de uma década. Os retalhistas devem hoje não só reagir em função dessas alterações, mas também prever essas tendências. Os líderes de hoje são aqueles capazes de estar à frente da evolução da indústria. Por algum motivo, se diz que o sucesso no retalho está em oferecer ao cliente o produto certo, na altura exacta e no lugar adequado. (Gateway TechnoLabs, 2007)

Os clientes são agora mais conscientes e procuram acima de tudo uma boa experiência e um bom serviço, pela falta de tempo que possuem para fazer a compra.

4.1 O canal online

O canal online veio colmatar esse défice de tempo que se tem vindo a verificar, mas o poder actual das tecnologias de informação pode fazer ainda muito mais por um retalhista. Um bom serviço online tem a capacidade de facilitar o processo de compra, poupando tempo e levando à retenção e fidelização (“*lock-in*”) de clientes que os retalhistas tanto procuram.

Há, no entanto, ainda um grande obstáculo pelo caminho: as baixas taxas de conversão.

Mesmo com os investimentos avultados que muitas marcas têm vindo a fazer, ainda não existe confiança suficiente para se fazer compras online em massa. Um estudo em 2005 questionou as razões para essas taxas serem toleradas online mas não na loja. O que aconteceria se 80% dos consumidores entrasse numa loja com o intuito de comprar os produtos e saísse subitamente? (E-Commerce Times, 2005)

Certamente o resultado seria catastrófico para o retalhista. O segredo é pensar no canal online como outra loja física; afinal, o serviço deverá ser consistente e bem integrado para ser bem sucedido.

Veja-se o problema de outra perspectiva. No que diz respeito à adopção de tecnologia, os consumidores podem ser divididos em 5 categorias:

- *innovators* (entusiastas de tecnologia);
- *early adopters* (visionários);
- *early majority* (pragmáticos);
- *later majority* (conservadores);
- *laggards* (cépticos).

Estas categorias podem ser mapeadas num contínuo de perfis tecnológicos, com os *innovators* e *laggards* como extremos, como é possível averiguar na figura 10. (Mohr, 2005)

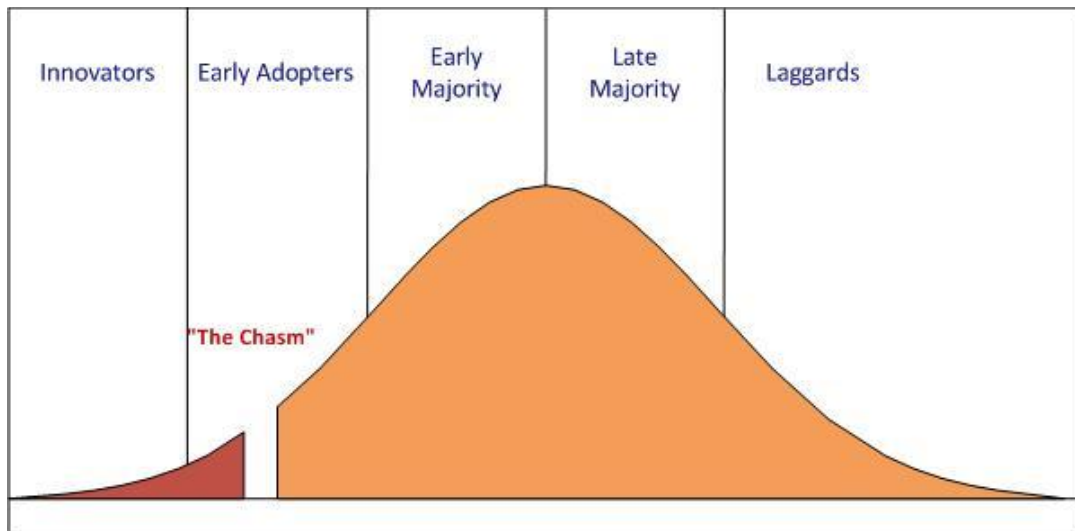


Figura 10. Diagrama de adopção de tecnologia

O objectivo de uma empresa é alcançar a vasta maioria do seu mercado-alvo. Pegando no caso concreto do Continente Online, quando começou em 2000, era um produto e um serviço de carácter inovador em Portugal. Esse facto fez com alcançasse rapidamente aqueles utilizadores que se enquadravam facilmente no tipo de utilizadores-alvo do Continente Online (adeptos de tecnologia e/ou com défice de tempo, como estudantes e homens de negócios). Mas por que existem diversos segmentos de utilizadores, a grande maioria é mais paciente e exige um produto/serviço maduro e estabelecido.

Para chegar a essa maioria e efectuar o chamado “crossing the chasm”, a Sonae deverá continuar a investir no melhoramento da experiência de utilizador, até porque possui a vantagem de ter sido a primeira empresa a avançar com um serviço online.

Não deixa de ser curioso no entanto que, ao contrário de áreas como a engenharia de software e de requisitos, a usabilidade não é ainda considerada uma área-chave para o desenvolvimento de software; um conceito errado se se tiver em conta que a alta qualidade em serviços de base tecnológica está cada vez mais ligada à experiência e à percepção do utilizador.

A usabilidade e experiência de utilização poderão aqui desempenhar duas funções para potenciar a tecnologia utilizada: (Boutelle, 2004)

- Compreensão dos utilizadores e suas necessidades para que os produtos/serviços sejam desenhados com o intuito de responder a esses mesmos requisitos;
- Avaliação dos sistemas e sugestão de medidas que possam contribuir para uma melhor QoE (*Quality of Experience*) do serviço disponibilizado;

4.2 Integração da usabilidade nos serviços

Avaliar o «estado de arte» ao nível da usabilidade e experiência de utilizador é algo muito complexo por não haver um website ou uma aplicação que agregue todos os pontos fortes a esse nível. Os problemas de hoje são também diferentes dos problemas de ontem, pela evolução tecnológica (emergência de tecnologias como o Ajax) e adaptação a designs que são usados pela grande maioria (Amazon em *e-commerce*, botão de gravar com uma diskette em interfaces gráficas). (Nielsen, et al., 2006)

É ainda complicado mencionar os principais erros de design, porque esses mesmos erros são específicos de um certo domínio. Normalmente, as aplicações falham porque:

- Resolvem o problema errado;
- Possuem as funcionalidades erradas para o problema errado;
- Oferecem as funcionalidades certas mas de um modo muito complicado para os utilizadores;

No entanto, existem ainda muitas recomendações a um nível geral que podem ser implementadas rapidamente. De acordo com Jakob Nielsen, as 10 principais violações a nível de design são: (Nielsen, 2008)

- × **Interfaces não-standard.** Os comandos mais básicos de interfaces gráficas, como hiperligações, botões e checkboxes, fazem já parte do conhecimento geral dos utilizadores da Web. Modificar o seu aspecto ou utilizador elementos alternativos pode alienar grande parte dos utilizadores ou esconder novas funcionalidades oferecidas.

- ✘ **Inconsistência.** Confusões podem surgir se a aplicação usar diferentes palavras e comandos para o mesmo propósito ou usar as mesmas expressões para diferentes propósitos. Deverá ser procurada uma consistência a esse nível, bem como a nível de localização, design e cor.
- ✘ **Funcionalidade não subentendida.** Quando um utilizador observa um comando ou um objecto, ele deverá imediatamente perceber a sua funcionalidade e a acção a realizar, o que muitas vezes não acontece. Por exemplo, uma checkbox serve para ligar/desligar, enquanto um elevador move a área de uma página para cima e para baixo. Problemas a este nível ocorrem quando existem acções mais complexas de drag-and-drop. Os sintomas de uma funcionalidade mal concebida podem ser identificados quando os utilizadores perguntam “E agora, o que devo fazer?” ou “Para onde vou agora?”.
- ✘ **Inexistência de feedback.** Uma regra básica para melhor usabilidade é fornecer *feedback* durante uma sequência de acções. Por exemplo, durante um processo de checkout deverá ser inicialmente apresentado a lista de artigos no carrinho; após isso deverá ser seleccionado o modo de pagamento e modo de entrega. Toda essa informação deverá ser confirmada num passo final ou através de diálogos ao longo do processo, caso contrário o utilizador poderá ter dúvidas sobre o que seleccionou.
- ✘ **Mensagens de erro inadequadas.** Outro erro comum é a utilização de mensagens de erro que não são adequadas ou que não expliquem o que deverá ser feito. Um exemplo é a inexistência de uma mensagem aquando da expiração de uma sessão.
- ✘ **Pedir a mesma informação duas vezes.** O utilizador nunca deverá inserir a mesma informação duas vezes. O sistema pode guardar a informação indispensável, facilitando todo o processo.
- ✘ **Inexistência de valores por omissão.** Valores por omissão (*default values*) são úteis por 2 motivos: aceleram a interacção ao possuírem já um valor que é usado normalmente e indicam o tipo de resposta ou acção desejado. A sua implementação é de um esforço quase nulo.
- ✘ **Não introdução à aplicação.** Por isto, pretende-se dizer que muitas das aplicações não possuem ajuda ou tutorial sobre como trabalhar com elas.
- ✘ **Não indicar como a informação vai ser utilizada.** Numa altura em que a segurança na Web é um factor crítico para utilizadores, não indicar como os diversos dados pessoais recolhidos vão ser utilizados só pode ser desvantajoso. E mesmo que não tenha a ver com a segurança, tem a ver com a imprevisibilidade da sua utilização. Por exemplo, a utilização de usernames que nuns casos é usado apenas para login, e noutros é utilizado em todas as transacções entre aplicação e utilizador.
- ✘ **Integração de interface e sistema.** Por outras palavras, trazer mensagens de erro ou avisos do sistema para a interface. Este erro é dos piores que pode

existir, pois pode tornar públicas informações da aplicação e porque também não ajuda os utilizadores a resolverem os problemas que possam ter.

Em 2008, foi conduzido um estudo sobre projectos de design e foi concluído que após uma iteração para melhorar a usabilidade, a média de melhoramentos nos KPI (Key Performance Indicators) se situou na ordem dos 83%. E afinal, o importante para as empresas é que tais melhorias se traduzam num ROI (Return On Investment) elevado.

As métricas típicas para avaliar o efeito da usabilidade costumam compreender:

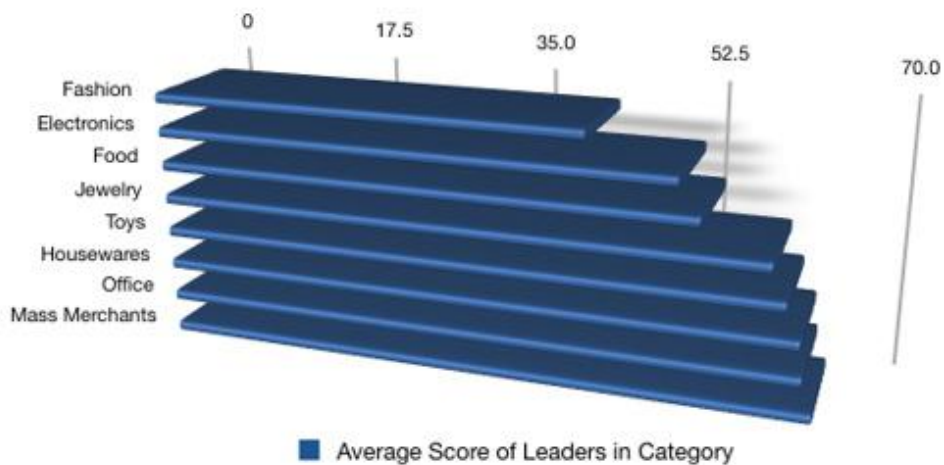
- Taxas de conversão, como as vendas do canal online;
- Tráfego, tal como as estatísticas de websites fornecidas pelo Google Analytics;
- Performance do utilizador, isto é, o tempo para realizar as principais tarefas;
- Utilização de um funcionalidade, como o número de utilizadores que clicaram numa determinada hiperligação.

No entanto, e embora tenham sido dados alguns passos, de acordo com outro estudo realizado em 2007 que pretendia avaliar 300 websites de retalho, foi concluído que ainda há muito a melhorar no campo da usabilidade. (Future Now Inc., 2007)

O estudo consistiu em visitar um website de um retalhista e responder a uma série de questões fechadas sobre a disponibilidade de 69 factores que reflectem a experiência de utilização. Os factores foram posteriormente pesados tendo em conta estudos passados semelhantes para se chegar à pontuação final do website. As principais funcionalidades testadas incluíram:

- Qualidade e detalhe de imagens (é possível efectuar um zoom-in?; existem imagens de diversos ângulos?);
- Oferta de um sistema de avaliação (*ratings*);
- Facilidade no processo de checkout;
- Simplicidade de clareza na política de retornos e trocas do retalhista;
- Oferta de múltiplas opções de pagamento (Multibanco, cheque, PayPal, dinheiro...);
- Disponibilização dos tempos de entrega e informação sobre o stock dos artigos;
- Oferta da possibilidade de recolha na loja se possível;

A figura 11 mostra exactamente as classificações por categoria de retalho.



© Future Now, Inc. 2007 Retail Customer Experience Study

Figura 11. Classificação média dos líderes por categoria de retalho

Curiosamente, o site mais bem cotado neste estudo – SmartBargains.com - obteve somente 67 pontos dos 100 possíveis, o que mostra a margem de evolução nesta área.

Muitos desses factores foram também alvo de uma avaliação no decorrer do projecto, sendo que os seus resultados serão apresentados na próxima secção.

5 Projecto COLINOV

Este capítulo consiste na descrição de todo o trabalho desenvolvido.

Tal como mencionado na primeira secção, o trabalho consistiu em três grandes fases:

- **Estudo de clientes.** Aqui, numa primeira etapa foi realizado o enquadramento inicial, através de reuniões de trabalho com diferentes responsáveis pelo Continente Online. Posteriormente, foram realizados os estudos de benchmarking, bem como os testes de usabilidade e o inquérito.
- **Especificação de propostas de melhoria.** Após a análise dos clientes, foi elaborado um documento com propostas de melhorias de serviço nas várias áreas testadas. Essas propostas, após reuniões com pessoal da Sonae, encontram-se a ser transformadas em um documento funcional, para implementação a curto-prazo.
- **Desenvolvimento e avaliação de novos serviços.** Para além de avaliação da experiência de utilização no Continente Online e da integração entre loja online e loja física, foi ainda proposto o redesenho de novos serviços e funcionalidades. Este documento apresenta os primeiros passos para a avaliação do mesmo.

Serão agora apresentados os resultados das tarefas realizadas até ao momento, sendo que o projecto COLINOV terminará dois meses depois do Projecto de Mestrado.

5.1 Benchmarking de serviços de retalho online

O Benchmarking pretendeu posicionar o Continente Online junto dos serviços de retalho online fornecidos no mercado nacional. Posteriormente, na fase de especificação de requisitos outros serviços internacionais foram também analisados de forma a produzir as melhores soluções possíveis.

No mercado nacional, existem três grandes retalhistas alimentares online: Continente, Jumbo e El Corte Inglés. A tabela 4 apresenta de forma sucinta a existência de determinadas funcionalidades consideradas importantes na oferta do serviço.

Tabela 4. Benchmarking dos principais serviços online de retalho alimentar

Funcionalidades	CONTINENTE ONLINE	@JUMBO	EL CORTE INGLÉS
Ajuda	X	X	
Pedido Habitual	X	X	X
Histórico de Compras	X	X	
Possibilidade de adicionar notas/indicações aos produtos encomendados	X	X	X
Pesquisa avançada de vários produtos e por categoria	X	X	X
Receitas com associação a produtos necessários	X		
Secção de produtos biológicos e dietéticos	X	X	X
Formulário de Feedback		X	
Serviços afiliados	X	X	

Veja-se agora cada uma dessas funcionalidades em maior detalhe.

Ajuda

As ajudas virtuais/interactivas do Continente Online e do @Jumbo são bastante semelhantes, contendo apoio em alguns dos passos típicos que o utilizador percorre:

- Entrada no site;
- Localização e selecção de produtos;
- Criação de conta;
- Conta pessoal;

A ajuda do El Corte Inglés é mais complexa, com muita profundidade de hiperligações e informações até se obter aquilo que é realmente pretendido.

Histórico

Relativamente ao Pedido Habitual (ou última lista de compras efectuada), esta funcionalidade está presente nos três sites analisados, existindo, no entanto, uma diferença entre o El Corte Inglés e os outros dois. Enquanto o COL e o @Jumbo permitem ao cliente criar várias listas personalizáveis (como por ex. compras do mês, compras da semana, aniversário dos filhos, Natal,...) facilitando a selecção dos produtos habituais para determinada circunstância, o El Corte Inglés apenas permite criar e alterar uma lista designada como “pedido habitual”.

A visualização do histórico das compras anteriores é possível tanto do COL como no @Jumbo, mas o El Corte Inglés apenas permite ter acesso ao pedido anterior.

Adição de indicações aos produtos encomendados

A possibilidade de pedir fiambre fatiado ou pêssegos maduros deve, naturalmente, ser contemplada. Tanto o @Jumbo como o Continente Online colocaram explicitamente uma área para esse tipo de indicações. O El Corte Inglés, por seu lado, possui uma zona para colocar observações, sem no entanto indicar ao utilizador o motivo desse campo (deduz-se que seja para o mesmo efeito).

Pesquisa

O site do El Corte Inglés encontra-se muito desorganizado, possuindo, no entanto, pesquisa por produto, marca e também por categoria através de dropdown lists (mas de uma forma muito confusa e nada, nada apelativa). O @Jumbo e o Continente Online possuem pesquisas simples e avançadas bem mais intuitivas. No entanto, o @Jumbo possui um outro conceito interessante, denominado “Compra Expresso”. Nessa área, o site possui uma árvore de categorias, onde é possível sem refrescar a página, percorrer a categoria, subcategoria e família do produto (ex. Mercado de Frescos → Charcutaria → Chouriço, Bacon e Morcela). Esse conceito poderia facilmente ser reproduzido em um menu do lado esquerdo, complementando a pesquisa principal.

Receitas

O Continente Online, para além, de sugerir receitas aos seus utilizadores, cria também a lista de ingredientes necessários à elaboração da mesma (permitindo exportar para o carrinho). Esta é uma funcionalidade que não está presente no @Jumbo ou no El Corte Inglés, mas que poderá ser melhor aproveitada se as receitas tiverem um local de maior destaque.

Secção de produtos biológicos / dietéticos

Os três sites possuem uma secção de produtos biológicos e/ou dietéticos. No entanto, o @Jumbo é o site que consegue dar uma maior visibilidade a esse segmento de produtos. O Continente Online possui uma área denominada “Área Viva” com esse tipo de produtos, mas tal área é acedida apenas pela secção de Mercearia e apenas por um *link*, carecendo de visibilidade. O El Corte Inglés, apesar de se encontrar algo desorganizado, possui também maior visibilidade que o Continente Online.

Formulário de Feedback

O @Jumbo é o único dos três a possuir um formulário no sentido de auscultar a opinião dos utilizadores do site. Tal opinião é sempre importante e poderá ser obtida

muito mais facilmente do que enviando um email, como é feito actualmente no Continente Online. O formulário do Jumbo inclui:

- Velocidade de navegação no site;
- Facilidade de encontrar os artigos;
- Variedade de artigos;
- Preços praticados;
- Cumprimento dos horários de entrega;
- Forma como os produtos são acondicionados;
- Recepção da totalidade da encomenda;
- Simpatia e apresentação da equipa de entregas;

Serviços associados

O @Jumbo dá relevo a serviços afiliados, tal como a bilheteira online, fotografia, viagens e Rik&RoK, relegando o cartão de fidelização para segundo plano. Podem ainda ser facilmente consultadas as promoções, campanhas e ofertas especiais oferecidas.

O Continente Online possui no “Clube de Vinhos” uma boa oportunidade de criar uma pequena comunidade virtual com o gosto comum pela tão apreciada bebida. No entanto, a visibilidade quase nula desse serviço (canto inferior esquerdo junto dos links institucionais) impede que novos utilizadores reparem nela e lhe prestem a devida atenção.

O cartão do Continente é também publicitado sempre que um utilizador registado complete o login. O cartão, grande aposta da Sonae, permite acumular e utilizar descontos em qualquer uma das lojas Continente, Modelo, Modelo Bonjour e Continente Online e em Setembro de 2007 possuía 1,5 milhões de aderentes. (JN, 2007)

O El Corte Inglés, pelas próprias características do grupo, disponibiliza muitos serviços (como listas de casamento e viagens) na página principal, o que constitui o grande ponto positivo do site.

5.1.1 Observações

Os sites do COL e o @Jumbo estão sem dúvida mais evoluídos em termos de funcionalidades e até em design comparativamente ao site do El Corte Inglés.

O @Jumbo tem a informação da primeira página melhor organizada com destaque para a informação de serviços, promoções e campanhas. No entanto, o Continente Online, para além de disponibilização de uma área online de receitas, apresenta a vantagem de estar activo há mais anos, o que faz com que já tenha passado por problemas que o @Jumbo, por ser mais recente, provavelmente ainda vai passar. Tal

facto faz com que a experiência global de utilização seja superior no Continente Online.

Os pontos fortes podem ser ainda vistos de outra perspectiva, tendo em conta os factores testados no estudo mencionado no capítulo anterior. A tabela 5 apresenta as principais considerações:

Tabela 5. Avaliação do Continente Online

Funcionalidade	Avaliação
Qualidade e detalhe de imagens	Existem três tamanhos de imagem - pequeno, médio e grande -, sendo que um quarto tamanho - extra-grande - está presente em alguns produtos. Este último formato deverá ser usado em mais categorias de produtos (como os frescos)
Sistema de avaliação	Não existe actualmente a possibilidade de comentar ou atribuir uma classificação a um produto
Processo de checkout	Simple e intuitivo, com passos bem definidos e mostrando a informação ao utilizador
Política de retornos e trocas	Não há informação sobre a possibilidade de um cliente efectuar uma compra online e efectuar uma troca na loja física, por exemplo
Opções de pagamento	Muitas opções de pagamento (cheque, cartão de crédito e Multibanco) que podem ser realizadas no momento da compra ou na altura da entrega
Disponibilização de horários de entrega	A página inicial após login contém imediatamente uma tabela com os horários de entrega disponíveis
Informação sobre stocks	Todos os produtos que se encontram listados no site encontram-se disponíveis. No caso de não haver stock, o produto não deverá aparecer. A questão mais problemática ocorre quando um produto esgota depois de efectuada a compra online, mas antes da encomenda
Possibilidade de recolha loja	Existe possibilidade de efectuar a recolha na loja

5.1.2 O Continente Online

Aqui pretende-se dar mais algum detalhe relativo ao serviço do Continente Online. O COL é o serviço mais antigo dos três mencionados anteriormente e apresenta neste momento a posição de líder no sector de retalho alimentar, aliás à imagem do Continente físico.

The screenshot displays the Continente Online website interface. At the top, there's a header with the Continente logo, contact information (808 10 66 66), user name (Sérgio Santos), and a shopping cart icon showing 4 items for €14.87. Below the header is a navigation menu with categories like Mercar, Bebidas, Frescos, Lactínicos, Congelados, Bebê, Higiene, Limpeza, Casa, Animais, Moda, and Lazer. A large central banner advertises a 50% discount on brand names (Grandes Marcas com 50% desconto em Cartão) from March 28 to April 6. Below the banner are three product offers: Massa Liguini Nacional (€0,99), Detergente Pastilhas Loixa Semi Extrapower Sun 74 un (€15,99), and John Grogan 'Marley e Eu' Casa das Letras 1 un (€13,50). The right sidebar shows the shopping cart with 4 items: Laranja (€5,02), Amaciador Junior Johnson's (€6,78), Chá Gelado Manga Continente (€0,59), and Néctar Light Morango / Maça Compal (€2,48). The left sidebar contains 'Informações Úteis' with delivery hours and a 'Ponto de Entrega' section for Sérgio Santos in Porto. At the bottom, there are links for 'Ajuda', 'Emprego', and 'Política de Serviços', along with a VeriSign Secured logo.

Figura 12. Página do Continente Online

O site já sofreu remodelações por diversas vezes e é actualmente um serviço bastante completo. Uma das características mais importantes e que poderá passar despercebida a um olhar mais desatento é o suporte multi-loja.

Quando um utilizador efectua o seu registo no Continente Online, o código postal inserido ficará ligado ao Continente físico mais próximo. Portanto, essa opção irá indicar qual o Continente que deverá abastecer as encomendas online realizadas por esse utilizador. A diferenciação é também efectuada ao nível de preços e promoções, o que faz com que um cliente do Porto e um de Lisboa vejam preços diferentes. Tal facto só é possível através de uma boa integração com o ORMS (*Oracle Retail Merchandising System*) que faz toda a gestão de merchandising.

Outro pormenor importante é o facto de o picking (recolha dos artigos) ser feito na loja e não no armazém, opção que pretende evitar rupturas.

A avaliação interna (do Continente) e externa (da indústria) pode agora ser apresentada sob forma de uma análise SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats).

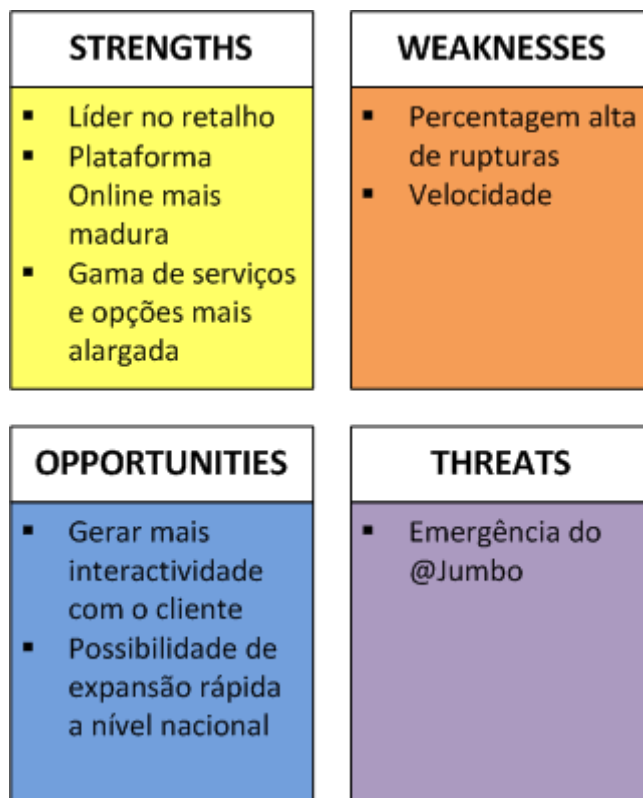


Figura 13. Análise SWOT do Continente Online

Restará agora ao Continente continuar a investir numa plataforma que tão bons resultados tem apresentado e que poderá trazer à empresa um maior crescimento.

5.2 Testes de usabilidade e focus groups

Conforme tinha sido planeado, foram realizados 15 testes de usabilidade e ainda 3 *focus groups* com 16 clientes. Para tornar a amostra mais rica, a amostra foi distribuída geograficamente – o trabalho foi realizado em Lisboa (Continente do Colombo) e no Porto (Continente das Antas) e demograficamente – procurando manter um equilíbrio entre homens e mulheres.

Ainda, foram separados os tipos de utilizador em **esporádicos** e **regulares**. Clientes esporádicos são aqueles que efectuaram no máximo 3 compras online no último ano, nenhuma dessas nos últimos 3 meses. Ao invés, os clientes regulares são aqueles que nos últimos 3 meses fizeram pelo menos uma encomenda e mais de 3 encomendas durante o último ano.

Os testes de usabilidade realizados possuem três componentes: uma entrevista inicial, um *walkthrough* e o teste propriamente dito. A entrevista inicial serve para avaliar a experiência de serviço multi-canal para os dois serviços (online e físico):

- Análise das diferentes etapas da experiência de compra;
- Necessidades sentidas em cada uma das etapas;
- Avaliação do COL e das lojas físicas;
- Utilização do COL e das lojas físicas para os diferentes tipos de compras;
- Avaliação do serviço global multi-canal;

Por seu lado, o *walkthrough* pretende mapear o modo de utilização normal do serviço, sendo que o teste de usabilidade irá permitir a observação e avaliação de determinadas funcionalidades do serviço.

A figura 14 mostra a estratificação dos utilizadores a nível de sexo e regularidade de compras efectuadas online.

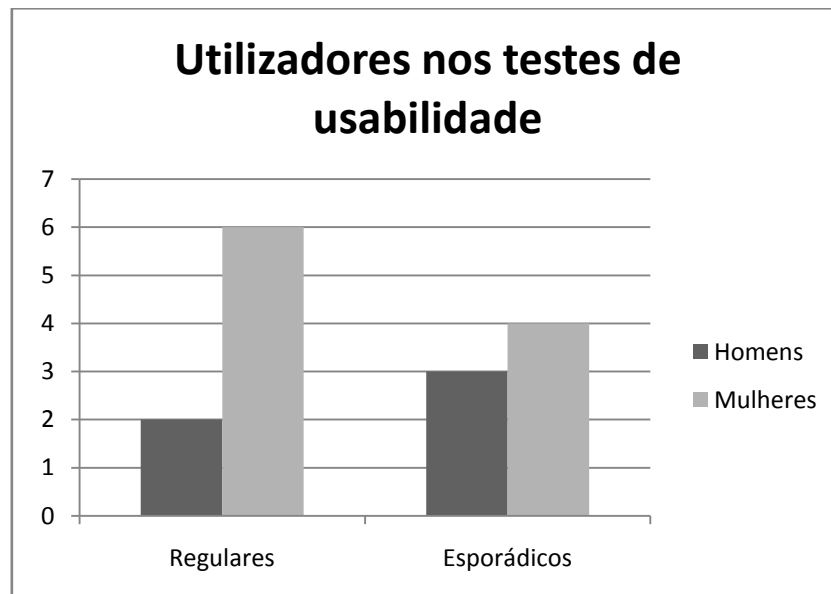


Figura 14. Estratificação dos utilizadores nos testes de usabilidade

Os *focus groups* pretendem avaliar os mesmos elementos dos serviços online e físico analisados nos testes de usabilidade, sendo que a estruturação foi feita de modo diferente, de modo a traçar o mapeamento do processo de compra do cliente e a experiência de interação do Continente Online com os restantes serviços.

A figura 15 apresenta a estratificação nos 3 *focus groups* realizados.

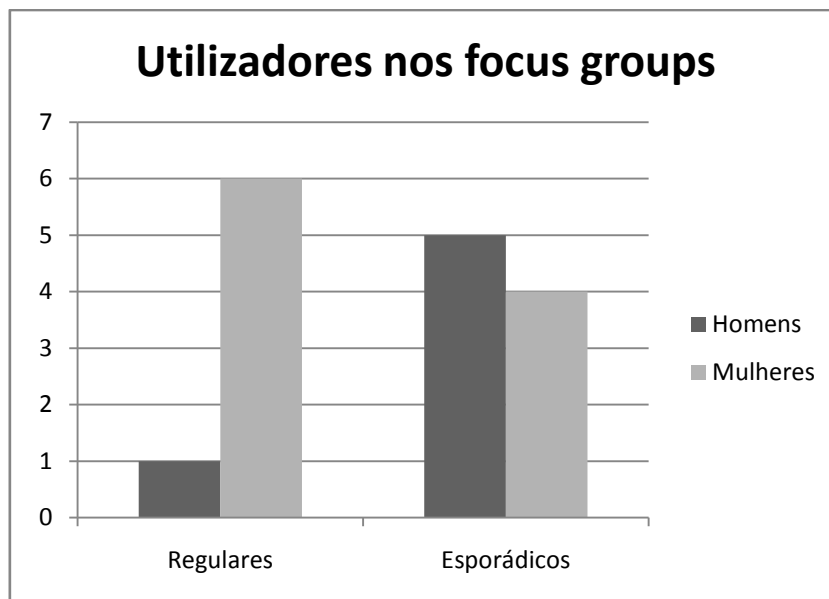


Figura 15. Estratificação dos utilizadores nos focus groups

Os resultados dos testes permitiram a identificação de tendências de utilização. De um modo geral, os clientes efectuam compras de grande volume pelo Continente Online para compensar a taxa de entrega. Essas compras são feitas, na sua maioria, através da navegação por categorias de produtos – mercearia, frescos, lacticínios... –, sendo que é dado grande relevo às promoções.

Os clientes estão bastante satisfeitos com o Continente Online, realçando a variedade de produtos, serviço de entrega e comodidade como os grandes pontos fortes do serviço. No entanto, a falta de informação de produtos, as rupturas e a dificuldade de visualização da imagem em alguns casos são apontados como os principais *handicaps* do serviço.

Desse ponto de vista, a loja física serve como complemento da loja online ao permitir uma maior interacção com o produto, sendo ainda o local escolhido para efectuar compras mais pequenas (as compras do dia-a-dia para colmatar falhas pontuais).

O feedback do Call Centre e da equipa de entrega é também francamente positivo, existindo uma resolução quase imediata dos problemas, mesmo quando os erros partem do lado do cliente. Curiosamente, a nível da integração entre as lojas, existe a percepção que a gama de produtos oferecida é inferior no Continente Online, facto que não corresponde ao que realmente sucede.

Em suma, o Continente Online é um serviço muito bem cotado junto dos seus clientes, havendo, todavia, espaço para corrigir algumas áreas consideradas relevantes. As propostas de melhoria que resultaram deste estudo serão apresentadas na secção 5.4.

5.3 Inquérito

Durante a realização dos testes de usabilidade, a utilização complementar dos diferentes canais foi um dos aspectos mais salientados. Esses resultados vão ao encontro de estudos recentes que apontam para a necessidade de uma melhor integração do serviço multi-canal.

Se por um lado, o estudo qualitativo permitiu recolher informação pormenorizada sobre os padrões de utilização do serviço, por outro carece de significância para generalizar as conclusões obtidas. Nesse sentido, o inquérito procurou validar os resultados obtidos e identificar os factores críticos de satisfação dos clientes com o serviço multi-canal.

Embora estivesse prevista a sua realização para a altura de especificação de melhorias, a realização do inquérito final só foi possível em uma fase posterior ao término do Projecto de Mestrado, tendo sido realizada, no entanto, a parte de teste com 100 utilizadores.

5.3.1 Plano do Inquérito

Sendo administrado a uma amostra estatisticamente representativa da população em estudo, o inquérito telefónico tem como objectivos:

- Identificar os factores de satisfação com o serviço multi-canal Continente, tendo em atenção o serviço prestado pelo COL, pelas lojas, e a sua integração;
- Avaliar o impacto de cada uma das dimensões analisadas na satisfação global e na fidelização dos clientes ao serviço Continente;
- Utilizar estes resultados para identificar melhorias no desenho do serviço multi-canal do Continente, no sentido de melhorar a experiência de serviço global do cliente;

Para a Sonae Distribuição, este estudo pretende produzir os seguintes resultados:

- Compreender de que forma a complementaridade e consistência do serviço prestado através dos diferentes canais pode melhorar a satisfação dos seus clientes e a fidelização ao serviço Continente;
- Identificar melhorias no serviço multi-canal do Continente, com vista a melhorar a experiência global do cliente e a sua fidelização. Em resultados das entrevistas, será explorado o desenvolvimento de um novo serviço global multi-canal;

5.3.2 Modelo de análise

O modelo de análise apresentado na Figura 16 foi construído com base nos resultados dos testes de usabilidade e dos *focus groups* realizados no estudo qualitativo, bem como em estudos sobre qualidade dos serviços multi-canal.

Dada a importância que a Internet e as lojas físicas têm para a satisfação global com o serviço, o modelo de satisfação com o serviço multi-canal foi dividido em três grandes áreas:

- Serviço online (COL);
- Lojas físicas (Continente);
- Integração entre canais (incluindo o apoio prestado pelo serviço telefónico);

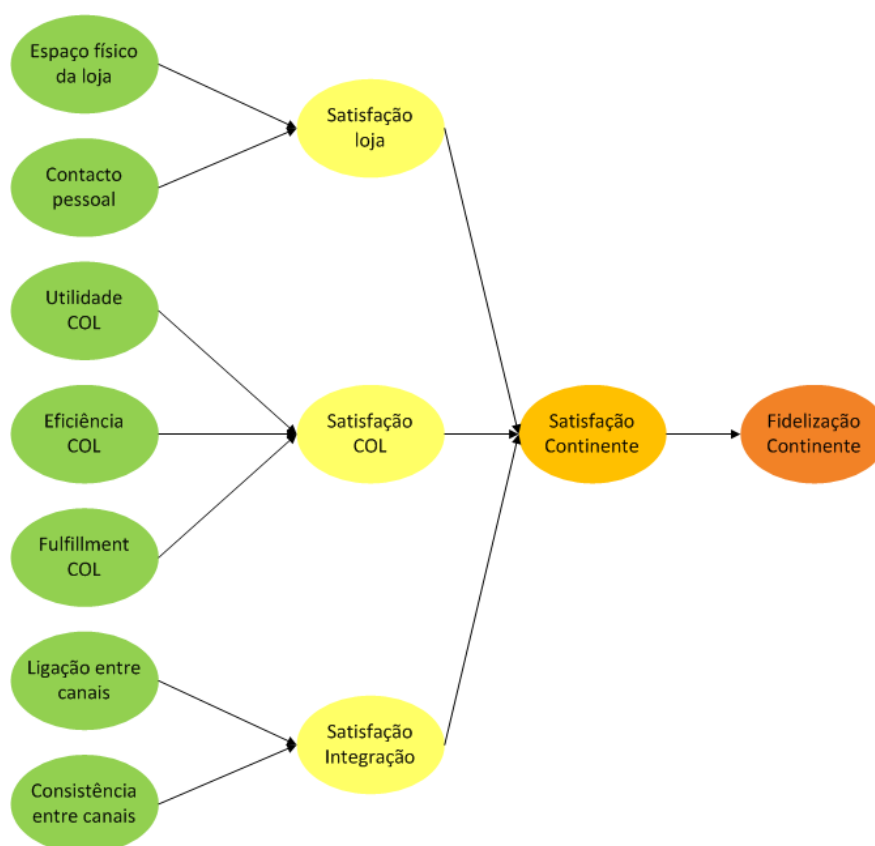


Figura 16. Modelo de análise do inquérito

O questionário é um instrumento de avaliação do serviço global a um nível macro e multi-canal pelo que as questões seleccionadas foram baseadas nos atributos mais relevantes em termos da contribuição de cada canal específico para o serviço global.

Através deste modelo, o estudo quantitativo procura identificar os factores de satisfação do serviço multi-canal do Continente, bem como o seu impacto no nível de satisfação global e fidelização com o serviço Continente. Com base na identificação dos factores de maior impacto na satisfação global com o serviço e na avaliação do desempenho em cada um dos factores, serão definidas áreas de melhoria do serviço.

5.3.3 População em estudo

Uma vez que se trata de um estudo de satisfação com o serviço multi-canal, a população em estudo deve ser constituída por clientes que utilizem as lojas Continente e o COL com regularidade. Esta escolha da população em estudo deriva da necessidade em entrevistar clientes com uma utilização intensiva dos diferentes canais, para que possa ser avaliado cada um dos canais específicos e a sua interligação.

Características para a população em estudo:

- Utilização do Continente Online igual ou superior a 5 vezes no último ano;
- Utilização das lojas físicas igual ou superior a 5 vezes no último ano;

Dentro desta população, o objectivo foi obter:

- Uma amostra de 100 clientes com respostas válidas para o teste do inquérito;
- Uma amostra de 500 clientes com respostas válidas para o inquérito final;

5.3.4 Plano do estudo quantitativo

A implementação do inquérito decorreu em 3 fases:

Preparação do questionário

- Análise do questionário por parte dos elementos da MCH;
- Adaptação do questionário de acordo com os procedimentos habituais de administração da MCH;
- Extracção de uma amostra de clientes da base de dados do COL com as características estipuladas;

Teste com 100 clientes

- Administração telefónica de um teste do inquérito com 100 clientes, para analisar problemas de interpretação e fazer uma análise preliminar dos dados;
- Análise preliminar dos dados do teste;
- Reajustamento do questionário de acordo com os resultados obtidos;

Administração final do questionário com 500 clientes

- Administração telefónica do inquérito;
- Análise dos dados;
- Apresentação dos resultados;

5.4 Especificação de melhorias

A realização dos testes de usabilidade permitiu identificar áreas onde o Continente Online poderá melhorar. Tendo em conta o feedback dos clientes e a análise realizada às entrevistas foi então possível sugerir melhorias para o serviço do Continente Online.

As melhorias sugeridas para o serviço COL e apresentadas em reunião com os responsáveis foram divididas nas seguintes categorias:

- Funcionalidades
- Organização das categorias
- Navegação
- Pesquisa
- Processo de compra
- Serviço de entrega

5.4.1 Melhoria das funcionalidades

Informação sobre os produtos

Problema

Do estudo efectuado, a maioria dos clientes apontou a falta de informação sobre os produtos como uma das falhas do serviço. No sentido de ultrapassar essa limitação, os produtos apresentados no COL deveriam possuir informação nutricional detalhada sobre os produtos, mas também informação mais específica, tal como os seguintes exemplos:

- Vinhos: informação sobre a casta, o grau alcoólico, a temperatura a que devem ser servidos, ou pratos que devem acompanhar;
- Azeites: acidez ou proveniência;
- Brinquedos: idade recomendada, descrição mais detalhada, ou outros conselhos.

Toda essa informação é importante, pois para além de ajudar o cliente na sua escolha, faz com que a necessidade de “ver” e “experimentar” o produto seja menor. De acordo com a informação que foi facultada nas reuniões com a MCH, esta informação é prestada pelos fornecedores, e está disponível para alguns produtos. No entanto, a disponibilização dessa informação deve ser mais sistematizada e ir mais ao encontro das necessidades dos clientes, como é o caso dos vinhos.

Exemplos

Tesco

- Informação completa dos produtos (alertas de alergia, ingredientes, valor calórico e nutricional, armazenamento e informação adicional ainda);

Tesco Milk Chocolate 200g Price Marked

Milk chocolate.

Allergy Advice

Contains

Milk, Soya

Other Allergens

Recipe: No nuts.

Ingredients: Cannot guarantee nut free.

Factory: Before being prepared for manufacture of this product, the equipment was previously used to make products containing nuts.

Ingredients

Sugar, Dried Whole Milk, Cocoa Butter, Cocoa Mass, Emulsifier (Soya Lecithins), Flavouring. Milk Chocolate contains: Cocoa solids 26 per cent minimum, Milk solids 25 per cent minimum.

Nutrition

Name	Per Serving	Per 100g
Energy	544kJ (130kcal)	2174kJ (520kcal)
Protein	2.0g	7.8g
Carbohydrate	15.0g	59.8g
sugars	13.1g	52.2g
Fat	6.9g	27.7g
saturates	4.1g	16.5g
mono unsaturates	2.2g	8.9g
polyunsaturates	trace	0.1g
Fibre	0.3g	1.1g
Sodium*	0.1g	0.2g
*Salt Equivalent	0.1g	0.5g

Storage

Store in a cool, dry place.

Additional Information

Milk chocolate.

Figura 17. Informação de produtos na Tesco

Melhoria proposta

- Uniformização da informação de todos os artigos da gama do Continente Online;
- Utilização da informação do artigo a partir dos fornecedores;

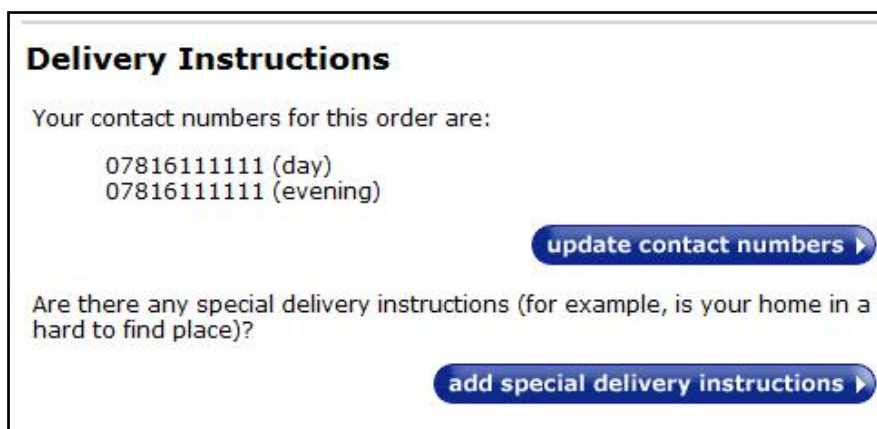
Sugestões globais de encomenda

Problema

Actualmente, é possível colocar notas nos artigos para efectuar um pedido mais personalizado, como o queijo fatiado ou a carne desossada. No entanto, não é ainda possível enviar comentários gerais da encomenda.

Exemplos

A Tesco, para além de permitir a inserção de notas individuais, oferece a possibilidade de adicionar instruções globais de encomenda logo no primeiro passo do processo de checkout.



The image shows a screenshot of a web form titled "Delivery Instructions". The form contains the following text and elements:

- Delivery Instructions** (Section Header)
- Your contact numbers for this order are:
- 07816111111 (day)
- 07816111111 (evening)
- [update contact numbers](#) (button)
- Are there any special delivery instructions (for example, is your home in a hard to find place)?
- [add special delivery instructions](#) (button)

Figura 18. Instruções especiais de entrega na Tesco

Melhoria proposta

Para não aumentar a complexidade do processo de compra com passos adicionais, sugeriu-se a seguinte melhoria:

- Criação um campo para instruções especiais de encomenda na actual zona de "Preferências de substituição".

Se actualmente essa zona permite a um utilizador colocar as preferências de substituição para a sua encomenda, essa mesma página identificada como "Preferências de encomenda", por exemplo, iria incorporar agora um campo para instruções especiais de encomenda, para além das de substituição.

5 produtos no valor de € 17,31 » CONTINUAR

» Voltar às Compras » Preferências de encomenda » Actualizar Lista

Fig.	Cat.	Descrição	Preço Unit.	Preço	Notas	Qtd.
Frescos 1 Produto						
	Le Ct	Laranja Calibre 3/4 emb. 1.8 kg (aprox.)	€ 2,51	€ 5,02		<input type="text" value="3,61"/>
Bebidas 3 Produtos						
	Né Liq	Néctar Light Morango / Maçã Compal emb. 1 lt	€ 1,24	€ 2,48		<input type="text" value="2"/>
		Vinho Tinto Bairrada 2003 Frei João garrafa 75 cl	€ 2,29	€ 2,29		<input type="text" value="1"/>
	Cf Gr	Chá Gelado Manga Continente emb. 1 lt	€ 0,54	€ 0,54		<input type="text" value="1"/>
Bebé 1 Produto						
		Amaciador Junior Johnson's emb. 200 ml	€ 3,49	€ 6,98		<input type="text" value="2"/>

» Voltar às Compras » Preferências de Substituição » Actualizar Lista

5 produtos no valor de € 17,31 » CONTINUAR

Figura 19. Preferências de encomenda

Clicando nessa zona, apareceriam as preferências de substituição da mesma maneira que aparecem actualmente, sendo que seria acrescentada uma zona (caixa de texto) para colocar instruções especiais de encomenda, tais como a preferência por uma parte do horário de entrega.

4 produtos no valor de € 15,02 » CONTINUAR

» Voltar às Compras » Preferências de Substituição » Actualizar Lista

Fig.	Cat.	Descrição	Preço Unit.	Preço	Notas	Qtd.
Frescos 1 Produto						
	Le Ct	Laranja Calibre 3/4 emb. 1.8 kg (aprox.)	€ 2,51	€ 5,02		<input type="text" value="3,61"/>
Bebidas 2 Produtos						
	Né Liq	Néctar Light Morango / Maçã Compal emb. 1 lt	€ 1,24	€ 2,48		<input type="text" value="2"/>
	Cf Gr	Chá Gelado Manga Continente emb. 1 lt	€ 0,54	€ 0,54		<input type="text" value="1"/>
Bebé 1 Produto						
		Amaciador Junior Johnson's emb. 200 ml	€ 3,49	€ 6,98		<input type="text" value="2"/>

Instruções especiais de encomenda (condicionantes de horário, localização especial...)

» Voltar às Compras » Preferências de Substituição » Actualizar Lista

4 produtos no valor de € 15,02 » CONTINUAR

Figura 20. Instruções especiais de encomenda

Feedback

Problema

No sentido de capturar e monitorizar continuamente a experiência do utilizador, normalmente os websites de comércio electrónico colocam uma secção específica para obter o feedback dos seus utilizadores.

Exemplos

Jumbo

- Formulário simples de feedback com 2 tipos de questões: funcionamento do website e qualidade na entrega da encomenda;

Amazon Fresh

- Área específica onde é possível enviar um e-mail para a secção de experiência de consumidor ou, alternativamente, sugerir um produto para colocar online;

My Feedback

We're building this service to fit your lifestyle and we'd love to hear what you think! If you are experiencing a problem with the site or with one of your orders, or you have a question that requires immediate attention, please [contact customer service](#).

Request a Product

Is our site missing something? Send an e-mail to product-suggestion@amazonfresh.com and tell us about items you'd like us to carry. If possible, please provide the product name and UPC so we can be sure to get the right thing.

Service Feedback

We want to hear about your experience with AmazonFresh. Please send an e-mail to feedback@amazonfresh.com and tell us what you think!

Figura 21. Feedback na Amazon Fresh

Melhoria proposta

No seguimento das reuniões com a equipa da MCH, definiu-se que, se por um lado a informação do cliente é importante, por outro é também crítico minimizar o tempo gasto por um utilizador e evitar mudanças no processo actual de compra, sob pena de não enriquecer a experiência do utilizador. Sendo assim, pretende-se:

- Por um lado, que o utilizador tenha a possibilidade do cliente dar sugestões (relacionadas com os produtos);
- Não aumentar o tempo gasto por um utilizador durante o processo de compras;

Sendo assim, sugeriram-se duas alterações:

- O passo 4 neste momento é redundante. O utilizador confirma a sua encomenda no passo 3 e volta a confirmar no passo 4. Como o quadro de todos os passos do processo de compra online vai sendo apresentado no lado esquerdo, no terceiro passo poderá ser efectivamente confirmada a encomenda;
- O 4º passo será o ecrã de confirmação de que a encomenda foi efectivada, dando a possibilidade de imprimir a mesma e de colocar uma sugestão para introdução de produtos;

Comprar

Para sua confirmação, poderá seguir neste quadro todos os passos do seu processo de compra online.

1	5 Produtos	€ 17,31
2	Pagamento por Multibanco	
	Descontos	- € 0,00
3	Entregar em 10 de Janeiro	Entre as 08:30 e as 18:00
4	Custos Entrega	€ 3,00
	TOTAL	€ 20,31

Local de Entrega
Sérgio Santos
Rua XPTO
4200-225 Porto

Adquirir os produtos existentes no seu carrinho de compras

Produtos 1 > Pagamento 2 > Entrega 3 > Confirmação 4

4. A sua encomenda está confirmada

Queira por favor confirmar se os dados que se encontram na barra azul à esquerda estão correctos.

Se desejar efectuar qualquer correcção a essa informação poderá voltar atrás até ao passo correspondente, clicando na barra de controlo em cima.

Se estiver tudo correcto, poderá desde já confirmar a sua encomenda bastando para tal clicar no botão "Confirmar Encomenda".

Deseja ver algum produto introduzido no Continente Online?

» IMPRIMIR ENCOMENDA

Figura 22. 4º passo do processo de compras (Remodelado)

5.4.2 Melhoria da organização de categorias

Organização

Problema

Relativamente à organização dos produtos, os clientes apontaram melhorias a fazer em dois aspectos:

- Por vezes os clientes não sabiam qual a categoria a que pertenciam os produtos;
- Alguns produtos poderiam estar em mais que uma categoria, e o cliente não sabia em qual delas estava (ex: iogurtes biológicos);
- O resultado do último nível de categorias apresentava muitas páginas de produtos, onde o cliente tinha dificuldade em encontrar e escolher o que pretendia (por vezes 7-8 páginas);

Exemplos

Amazon Fresh

- A Amazon Fresh possui uma categorização com vários níveis, sempre com indicação de quantos produtos existem nessa categoria e nunca deixando muitos artigos no último nível.



Figura 23. Subníveis de categorias na Amazon Fresh

Melhoria proposta

- Maior separação nas categorias acima mencionadas (especial relevo nos “Animais” e no “Lazer”);
- Definição de um máximo de páginas (3-4, por exemplo) no último nível de uma categoria, excepto quando for uma categoria já muito específica;
- Eventual redundância na categorização de alguns artigos, para que o cliente encontre os produtos, qualquer que seja o caminho escolhido;

Receitas e vinhos

Problema

As receitas e o clube de vinhos estão localizados na parte inferior do site, com o mesmo estilo que os *links* corporativos (“A empresa”, “emprego”, “Política de serviços”...), e por essa razão são pouco visíveis para os clientes. Para a sua maior utilização, será necessário dar um maior relevo a estas secções.

Relativamente ao clube vinhos, há várias sugestões de melhoria.

A organização do clube de vinhos está muito diferente da organização da secção de vinhos do COL. Esta inconsistência confunde o cliente, que procurar navegar de forma semelhante ao COL.

Na secção de “Vinhos” do site principal, não existe informação sobre castas, grau alcoólico ou mesmo sobre temperatura ideal para servir. Esta informação deve ser melhorada.

Exemplo

Tesco

- Utilização de uma página de entrada que divide “Groceries” e “Wine Club”;
- Promoções de vinhos exclusivas para encomendas na Internet (especialmente importante em produtos com baixa taxa de penetração);

The image shows a screenshot of the Tesco Online homepage. At the top left is the Tesco logo, and at the top right is the slogan "Every little helps". Below the logo is a navigation bar with "Tesco.com" and "Contact us". The main content is divided into two columns. The left column is titled "Groceries" and features a green background. It lists benefits: "Delivery 7 days a week", "New! Over 250 recipes", "With Clubcard Points", and "Instore offers plus internet exclusives*". Below the text is an image of a Tesco delivery van and various grocery items. A "Go to Groceries" button is at the bottom. The right column is titled "WINE CLUB Wine by the case" and features a red background. It lists benefits: "All 800 instore wines, plus many internet exclusives & mixed cases*", "2 hour delivery slots, 7 days a week", "FREE delivery over £99", and "With Clubcard Points". Below the text is an image of four wine bottles and two award medals. A "Go to Wine" button is at the bottom. At the very bottom of the page, there are two footnotes: "* Terms & conditions apply" and "* Min purchase of 12 bottles of wine or 6 bottles of Champagne".

Figura 24. Página de entrada na Tesco Online

Sainsbury

- Pesquisa de vinhos por tipo de vinho, região, casta, estilo e preço e opinião sobre o vinho;
- Secção com receitas, ideias, sugestão de ideias e galeria com vídeos;

Melhoria proposta

A secção de receitas pode ser melhor aproveitada. Para além da maior visibilidade - que já começou a ser dada com a colocação de uma categoria própria -, a secção e o site poderiam ter muito a ganhar se fosse acrescentada maior interactividade. Por exemplo:

- Receitas colocadas pelos utilizadores, com rankings e críticas, fórum de discussão e vídeos com sugestões de almoços/jantares;
- No caso dos vinhos, ter a informação de um vinho é essencial para a compra online. Poderá ser analisada a possibilidade de colaboração com portais de vinhos, tais como o Infovini (<http://www.infovini.com>);

5.4.3 Melhoria de navegação

Visualização das notas de encomendas

Problema

As notas de encomendas são um aspecto bastante relevante, até porque muitos clientes gostam de dar as suas instruções em determinado tipo de artigo. Por exemplo, pedir o peixe escalado, a fruta verde, a carne com gordura...

O principal problema das notas neste caso é no design, o pouco contraste que existe nas cores do ícone e que faz com que muitas vezes os clientes não saibam onde elas se encontram.

Exemplos

A Tesco possui um link “Write Note” em texto, ao passo que a Amazon Fresh não possui notas individuais de momento.

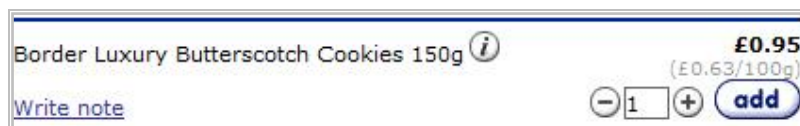


Figura 25. Link das notas na Tesco

Melhoria proposta

Um dos problemas da nota é o ícone com pouco contraste. Esse problema pode ser resolvido de duas maneiras. Primeiro, poder-se-á analisar a possibilidade de mudar o design ícone de notas ou o seu alinhamento para a direita do carrinho, de forma a aumentar o contraste e a sua visibilidade.

De igual modo, poderá ser dado maior contraste às tabelas com os produtos para se realçar o cabeçalho com a *label* “Notas”. Vendo o original:

» [Mercearia](#) » [Feijão / Grão](#) » [Feijão](#)

















Apresentação Produtos		Ordenar por	Produtos pág.	
Fig.	Cat. Descrição	Preço	Notas	Qtd. Ordem
	Feijão Branco Caçarola emb. 500 gr € 2,38 / kg	€ 1,19	 0 + Carrinho + Lista	
	Feijão Branco Fidalgo Tachinho emb. 500 gr € 2,16 / kg	€ 1,08	 0 + Carrinho + Lista	
	Feijão Branco Fidalgo Tachinho emb. 1 kg € 2,16 / kg	€ 2,16	 0 + Carrinho + Lista	
	Feijão Branco Fidalgo Continente emb. 500 gr € 1,68 / kg	€ 0,84	 0 + Carrinho + Lista	
	Feijão Branco Miúdo Tachinho emb. 500 gr € 1,88 / kg	€ 0,94	 0 + Carrinho + Lista	
	Feijão Catarino Tachinho emb. 500 gr € 2,30 / kg	€ 1,15	 0 + Carrinho + Lista	
	Feijão Catarino Tachinho emb. 1 kg € 2,30 / kg	€ 2,30	 0 + Carrinho + Lista	
	Feijão Catarino Continente emb. 500 gr € 1,26 / kg	€ 0,63	 0 + Carrinho + Lista	

Figura 26. Tabela original com produtos

Neste caso, o cabeçalho da tabela tem pouco relevo para além de não estar alinhado com o corpo da tabela.

Redesenhando esse mesmo cabeçalho, ter-se-ia:

» [Mercearia](#) » [Feijão / Grão](#) » [Feijão](#)
















Apresentação Produtos		Ordenar por Nome		Produtos pág. 12		
Fig.	Cat.	Descrição	Preço	Notas	Qtd.	Ordem
		Feijão Branco Caçarola emb. 500 gr € 2,38 / kg	€ 1,19		0	+ Carrinho + Lista
		Feijão Branco Fidalgo Tachinho emb. 500 gr € 2,16 / kg	€ 1,08		0	+ Carrinho + Lista
		Feijão Branco Fidalgo Tachinho emb. 1 kg € 2,16 / kg	€ 2,16		0	+ Carrinho + Lista
		Feijão Branco Fidalgo Continente emb. 500 gr € 1,68 / kg	€ 0,84		0	+ Carrinho + Lista
		Feijão Branco Miúdo Tachinho emb. 500 gr € 1,88 / kg	€ 0,94		0	+ Carrinho + Lista
		Feijão Catarino Tachinho emb. 500 gr € 2,30 / kg	€ 1,15		0	+ Carrinho + Lista
		Feijão Catarino Tachinho emb. 1 kg € 2,30 / kg	€ 2,30		0	+ Carrinho + Lista

Figura 27. Tabela de notas com maior contraste no cabeçalho

Tanto o contraste como o alinhamento, realçam o que cada coluna faz, para além de permitirem uma maior visibilidade do menu de cima (Apresentação de Produtos, Ordenar por nome, etc...).

Serviços associados

Problema

Na página de entrada aparecem vários banners relativos a iniciativas e/ou campanhas:

- Leopoldina
- Casa do Gil
- Cartão Continente
- Cabazes de Natal/Páscoa
- Grandes Marcas
- Conheça as Nossas Iniciativas (que redirecciona para mais uma zona com banners);

A página inicial concentra todos os banners relativos a esses banners e alguns deles estão a uma profundidade considerável, pelo que a sua visibilidade é quase nula. Eis o que se passa num monitor 1200X800 (*laptop* comum):

CONTINENTE
ONLINE

808 10 66 66
ajuda@continente.pt

Ajuda Interativa

Sérgio Santos
» O Meu Continente » Sair

Lista de Produtos Activa
Meu Top Compras

Universo das receitas

Promoções

Pesquisa de Produtos

Mercearia Bebidas Frescos Lactínicos Congelados Bebê

Higiene Limpeza Casa Animais Moda Lazer

Carrinho Ver Lista Activa

Comprar


6 Produtos € 17,33

Bem-Vindo ao Continente Online

WEBCAM GRÁTIS
Compre em Novembro e Dezembro e ganhe esta fantástica Webcam.

Oferta válida para os clientes que efectuem uma encomenda (de qualquer valor) em Novembro e em Dezembro. As webcams serão enviadas em Janeiro.

Receba este delicioso Bolo Rei com a sua encomenda online.



Ofereça os nossos Cabazes de Natal

Clique aqui para saber mais.

Grandes Marcas com 50% desconto em Cartão

27 de Novembro a 09 de Dezembro

Dias	07/Dez	08/Dez	09/Dez	10/Dez
Horas	Sex	Sáb	Dom	Seg
08:30	X	X	X	
18:00	X	X	X	
10:30		X	X	
12:30		X	X	
12:00	X	X		
14:30	X	X		
14:00	X			
16:30	X			
16:00	X	X	X	
18:30	X	X	X	
18:30			X	
20:30			X	
20:00			X	
22:30			X	

A escolha do horário de entrega que mais lhe convém será efectuada durante a finalização da sua compra.

Escolha o local de entrega que mais lhe convém e confirma clicando no botão Alterar Local de Entrega.

Sérgio Santos
Rua XPTO
4200-225 Porto



» Alterar Morada

ATENÇÃO: Ao alterar a morada de entrega, alguns dos produtos no seu carrinho poderão mudar de preço ou ficar indisponíveis.

Ponto de Entrega
Continente das Antas

» Alterar Local de Entrega

Clique aqui para conhecer a equipa de profissionais que prepara as suas compras.

		
Salsichas Alemãs Fumadas Perú Hochwald 5 un Quantidade máxima por cliente 20 un.	Arroz Carolino Extra Longo Grão Chefe emb. 1 kg Quantidade máxima por cliente 20 un.	Cerveja c/ Alcool Cintra emb. 6 x 0,33 lt Quantidade máxima por cliente 20 un.
€ 1,99	€ 0,94	€ 2,09
Desconto Cartão: € 1,00	Desconto Cartão: € 0,47	Desconto Cartão: € 1,04
+ Carrinho + Lista	+ Carrinho + Lista	+ Carrinho + Lista

CARTÃO DE PAGAMENTO CONTINENTE

Tudo o que precisa para comprar no Continente

- Pague até 3 meses sem juros
- Adira já e ganhe 10% de desconto na 1ª compra

Aderir ao Cartão Continente | Já aderi ao Cartão e pretendo associá-lo

Ajude quem precisa

De 1 a 9 de Dezembro, contribua para o Banco Alimentar.

PROJECTO Casa do Gil

Para as grandes causas contamos sempre com os nossos Amigos!

Contribua aqui.

Ajuda
Contacto
Receitas
Clube de Vinhos

A empresa
Emprego
Política de Serviços

© Copyright 2008 Modelo.com / Todos os direitos reservados.

VeriSign Secured

Figura 28. Profundidade do site a 1200x800

Exemplos

Sainsbury

- Secção na página principal com os vários tipos de serviços e iniciativas (no caso Receitas, Finanças, Presentes de Natal, ...);



Figura 29. Área de serviços associados na Sainsbury's

Tesco

- Menu do lado esquerdo com Ideias, Ofertas, etc...

Melhoria proposta

Tal como na Tesco ou Sainsbury, a melhoria desta secção deverá passar pela criação de uma área com descrição e informação do que é oferecido pela marca Continente, dando algum relevo na página de entrada.

5.4.4 Melhoria de Pesquisa

Pesquisa

Problema

Os clientes entrevistados apontaram vários problemas com a pesquisa do site do Continente Online:

- A pesquisa só fornecia resultados que contivessem as palavras inseridas na descrição dos produtos. Se o cliente escrevesse “Chocolate”, iriam aparecer todos os produtos que tivessem chocolate na descrição (leite com chocolate, cereais de chocolate, etc...).
- Os resultados da pesquisa não eram ordenados por relevância.
- A pesquisa não oferece a possibilidade de identificar resultados aproximados.
- A pesquisa avançada não era utilizada, uma vez que a caixa de texto não era associada pelos clientes a um campo de pesquisa, e o botão de início da pesquisa só estaria visível após *scrolling*.

Estas condicionantes faziam muitas vezes com que os clientes acabassem por fazer a procura pelas categorias. Com o novo motor, espera-se que estas questões sejam ultrapassadas.

Exemplos

Amazon Fresh

- Tal como na Amazon, a pesquisa entende palavras aproximadas e dá os resultados todos, podendo dividir o conjunto de resultados por marca ou categoria;



Figura 30. Pesquisa na Amazon Fresh

Tesco

- Pesquisa parecida com a do Continente Online, onde os resultados são separados pelas várias categorias e é gerado um grande número de resultados. No entanto, existe a opção de pesquisa por resultados aproximados;



Figura 31. Pesquisa na Tesco

Melhoria proposta

Dado que o novo motor de pesquisa já se encontrava na fase final de implementação aquando da apresentação das melhorias, a questão da pesquisa prende-se agora mais ao nível da pesquisa avançada. Aí seria conveniente colocar filtros de marca e categoria, bem como a opção de filtrar por “produtos Continente” ou “produtos nacionais”, para o caso dos frescos.

Pesquisa ABZ

Problema

Pelos testes de usabilidade realizados, foi possível verificar que esta funcionalidade não é utilizada.

Melhoria proposta

A pesquisa ABZ era já algo que os responsáveis pretendiam alterar, pelo que os testes de usabilidade aceleram a substituição da mesma por outra categoria.

5.4.5 Melhoria no processo de Compra

Distinção entre packs, unidades, peso

Problema

Muitos dos clientes entrevistados tinham já cometido erros na encomenda de produtos a peso/unidade. Em alguns casos, quando se pretendia encomendar 20 laranjas, acabou por se receber 20 kg de laranjas.

Exemplos

A Amazon Fresh utiliza sempre unidades/packs. Um artigo poderá ter na sua informação o peso (indicativo). Por exemplo, são compradas unidades de maçãs e não quilos de maçãs, sendo que a fotografia é sempre de uma única unidade e de grande tamanho.



Figura 32. Unidades de compra na Amazon Fresh

A distinção entre unidades e packs, algo que os utilizadores confundem por vezes, pode também ser complementada com fotografias mais indicativas. Por exemplo, existem produtos (por exemplo, maçãs, para não fugir à regra) que podem ser

vendidos à unidade (indicando o peso aproximado) ou à embalagem/pack. No entanto, as fotografias não revelam essa diferença.

Melhoria proposta

Uma sugestão seria colocar a fotografia de um único produto onde esse mesmo produto fosse vendido à unidade.



Figura 33. Imagem actual da maçã Fuji



Figura 34. Imagem proposta para a maçã Fuji

Não só se percebe melhor, como a fotografia, por aproveitar melhor as dimensões do Continte, se torna mais apelativa.

Carrinho

Problema

Alguns clientes depararam-se a dada altura com dificuldades na passagem para o “Checkout”. Esta dificuldade deriva do facto do botão de “Comprar” que assinala essa passagem possuir uma imagem de um carrinho. Os clientes acham que este botão serve para adicionar produtos ao carrinho e não para proceder ao checkout.

O outro problema tem a ver com o facto de o botão estar apenas localizado no topo da secção do carrinho, o que faz com no caso de grandes encomendas esse botão deixe de estar visível quando se vai verificar a encomenda até ao fim.

Exemplos

Amazon Fresh

- Este site usa o carrinho de compras a toda a altura tal como o Continte. No entanto, possui um scroll interno na zona do carrinho, para que a página não se estenda em demasia;
- Para adicionar um item ao carrinho, existe um botão “Add to Cart” e para passar à compra dos produtos do carrinho existe um botão “Checkout”, ficando mais clara a distinção entre as duas;

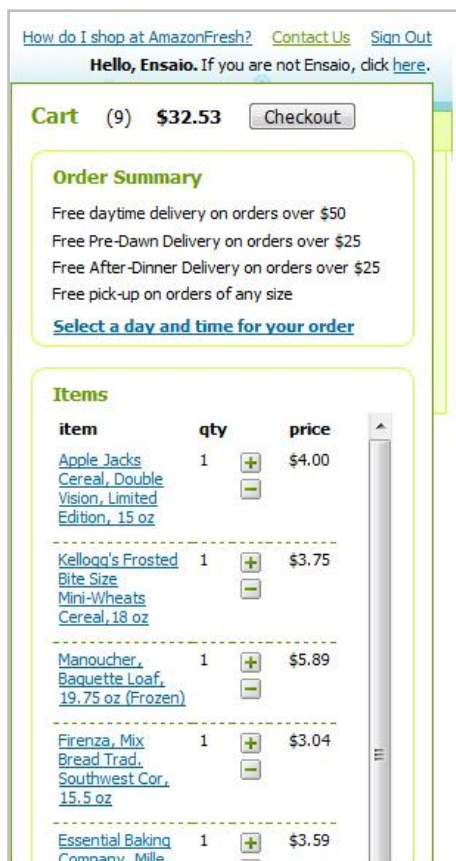


Figura 35. Carrinho de compras na Amazon Fresh

Tesco

- Botão apenas com o texto “Checkout” e em tamanho grande comparativamente com o texto dos artigos;



Figura 36. Carrinho de compras na Tesco

Jumbo

- Carrinho possui um tamanho variável (dependente do número de artigos da encomenda);

- Botão “Comprar” com letras grandes, se bem que só no final do carrinho;

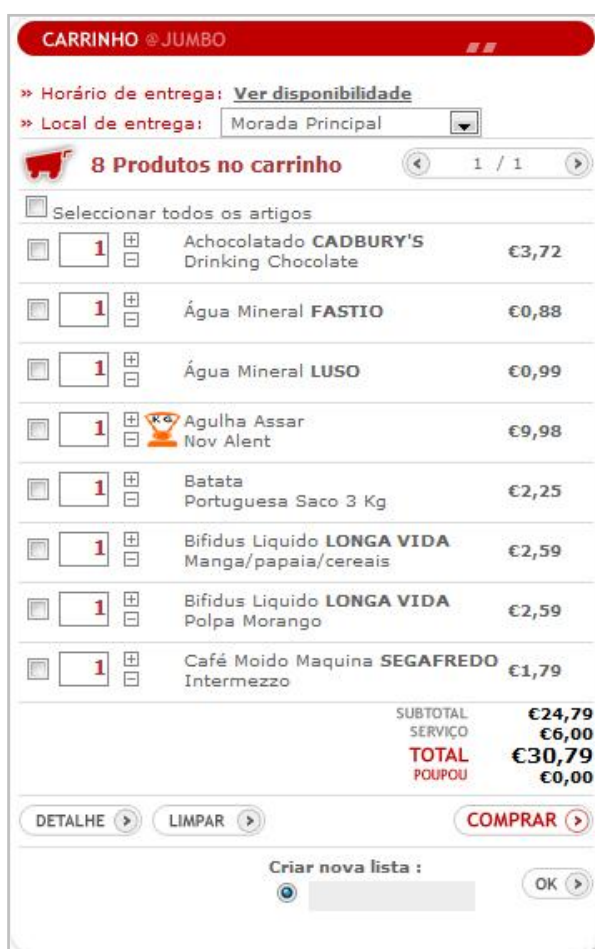


Figura 37. Carrinho de compras do Jumbo

Melhoria proposta

- Botão com a legenda “Comprar ” mais visível;
- Substituir a imagem do carrinho por um sinal de Euro que complemente o conceito de checkout associado;
- Adicionalmente, poderá ser colocado o mesmo botão após o carrinho, isto é no final da página para os casos em que existam muitas compras;



Figura 38. Exemplo

Preferências de substituição

Problema

As preferências de substituição são uma funcionalidade necessária, dada a elevada taxa de rupturas da loja física. A Tesco e Amazon Fresh não oferecem tal possibilidade. No caso do Continente, as preferências de substituição podem ser feitas produto a produto ou para toda a encomenda. Esta solução apresenta alguns problemas para o cliente:

No caso de ser produto a produto, o processo é complicado, porque é muito trabalhoso para o cliente.

A definição da preferência de substituição para toda a encomenda também não é satisfatória, porque os clientes podem ter preferências de substituição diferentes por tipos de produtos.

No caso de faltarem certos produtos, o COL telefona ao cliente para saber o que fazer e este serviço é valorizado pelos clientes. No entanto, como não há um critério bem definido para este serviço, os clientes ficam sem saber porque razão recebem ou não o telefonema, e quando não recebem ficam desapontados.

Melhoria proposta

- Explicar aos clientes os critérios de substituição e os critérios para a realização dos telefonemas;

5.5 Acompanhamento de implementação de melhorias

As melhorias propostas na secção foram alvo de análise da equipa da Sonae e após reuniões para conhecer o estado de outros projectos em curso da empresa e avaliar a possibilidade de implementação das melhorias, encontra-se agora a ser desenvolvido um documento funcional com informação detalhada e específica das melhorias seleccionadas.

Esse documento permitirá a implementação das funcionalidades a curto-prazo. O resumo do estado das melhorias é apresenta na tabela 6.

Tabela 6. Estado das melhorias a implementar

Melhoria	Prioridade	Complexidade	Observações	Doc. Funcional
Informações Sobre Produtos	-	-	Atendido por outro projecto	-
Sugestões Globais da Encomenda	Baixa	Alta	Alto impacto, pois requer integração de informação do site para o destinatário.	To do
Feedback	Baixa	Médio	Alto impacto, pois introduz alterações no processo de checkout	To do
Organização de Categorias	Baixa	-	Está a ser estudada a proposta de organização das categorias mais críticas	To do
Frescos	Baixa	Baixo		-
Receitas e Vinhos	Alta	Alta	Atendido já por outros projectos	To do
Visualização de Notas de Encomendas	Baixa	Baixo	Irá ser proposto um novo design para as notas de encomendas	To do
Serviços Associados	-	-	Remodelado no decorrer do projecto.	-
Pesquisa	-	-	Implementação de um novo motor no decorrer do projecto.	-
Pesquisa ABZ	-	-	Removido no decorrer do projecto.	-
Distinção entre packs, unidades e peso	Média-alta		Em estudo	To do
Carrinho	Média	Médio	O carrinho de compras encontra-se já em remodelação. Será apresentado o resultado final posteriormente	To do

A implementação futura será realizada pela Sonae, sendo acompanhada pela equipa da FEUP para garantir o sucesso da concretização das mesmas.

5.6 Redesenho de serviço

Com a informação recolhida durante a fase de estudo de clientes, foi possível efectuar o mapeamento do serviço actual, tendo em conta um redesenho futuro. O grande problema ou ponto fraco do serviço do Continente Online prende-se com as elevadas taxas de rupturas. Pese embora o picking dos produtos ser feito na loja, há uma percepção diferente porque o cliente não tem um papel tão activo na escolha dos produtos. Havendo uma ruptura, pode acontecer um de quatro cenários:

- O cliente não optou pela substituição de produtos, podendo receber uma encomenda com alguns produtos em falta;
- O cliente optou pela substituição, aceitando ou rejeitando as sugestões vindas do Call Centre;
- Se a ruptura for a nível de um certo tipo de produtos (definido pelo Continente), o Call Centre telefonará ao cliente para sugerir produtos alternativos, independentemente das opções de substituição;

O processo de compras no Continente Online envolve três grandes fases.

1. A fase de pesquisa e selecção de produtos envolve essencialmente a entrada do utilizador no Continente Online, a procura do produto desejado e a sua adição ao carrinho. É uma fase menos estruturada, em que cada cliente tem a sua maneira mais ou menos rápida de raciocinar e realizar.
2. A segunda fase – processo de checkout – é uma fase já estruturada com etapas bem definidas no site. O processo termina quando o utilizador confirma a entrega.
3. A última fase envolve mais integração entre canais – com o sistema de informação, o picker, a equipa de entregas e, potencialmente o call centre, envolvidos.

No mapeamento do serviço actual, há em primeiro lugar que compreender o posicionamento do sistema de criação de valor, ou seja, quais as áreas que contribuem para a oferta global do serviço. Este capítulo irá dar um foco maior à interface online, dado que a interface da loja física ainda não foi objecto de grande estudo para o redesenho de serviço.

Tendo em conta as 3 grandes fases do processo de compra online, é possível apresentar a arquitectura de serviço na figura 39.

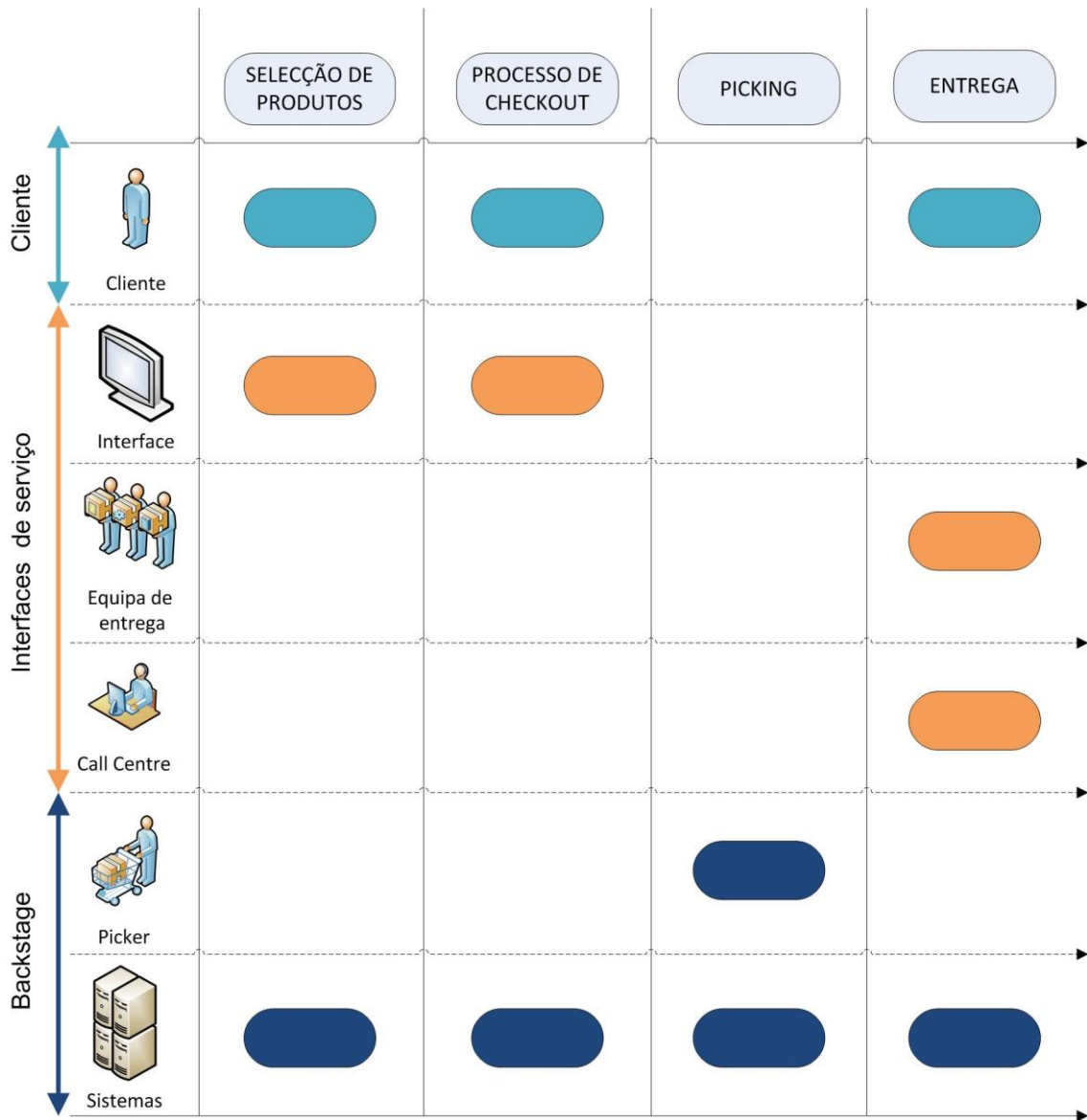


Figura 39. Arquitectura do serviço actual do Continente Online

Acima de tudo, a análise da arquitectura poderá dar origem a uma alternativa de interacção de canais e de processos de suporte que sejam responsáveis por fornecer uma melhor oferta ao nível da experiência global de utilização. (Patrício, et al., 2008)

A geração de navegações alternativas e inclusão de novos interfaces (se for esse o caso) é incluída no diagrama de navegação do serviço. Aí é efectuado o desenho do processo global, tendo em conta os vários canais intervenientes.

No caso do Continente Online, não é esperado que a navegação global sofra grandes alterações a nível macro, pelo que a figura 40 mostra a navegação actual e, possivelmente, a que irá perdurar no novo serviço .

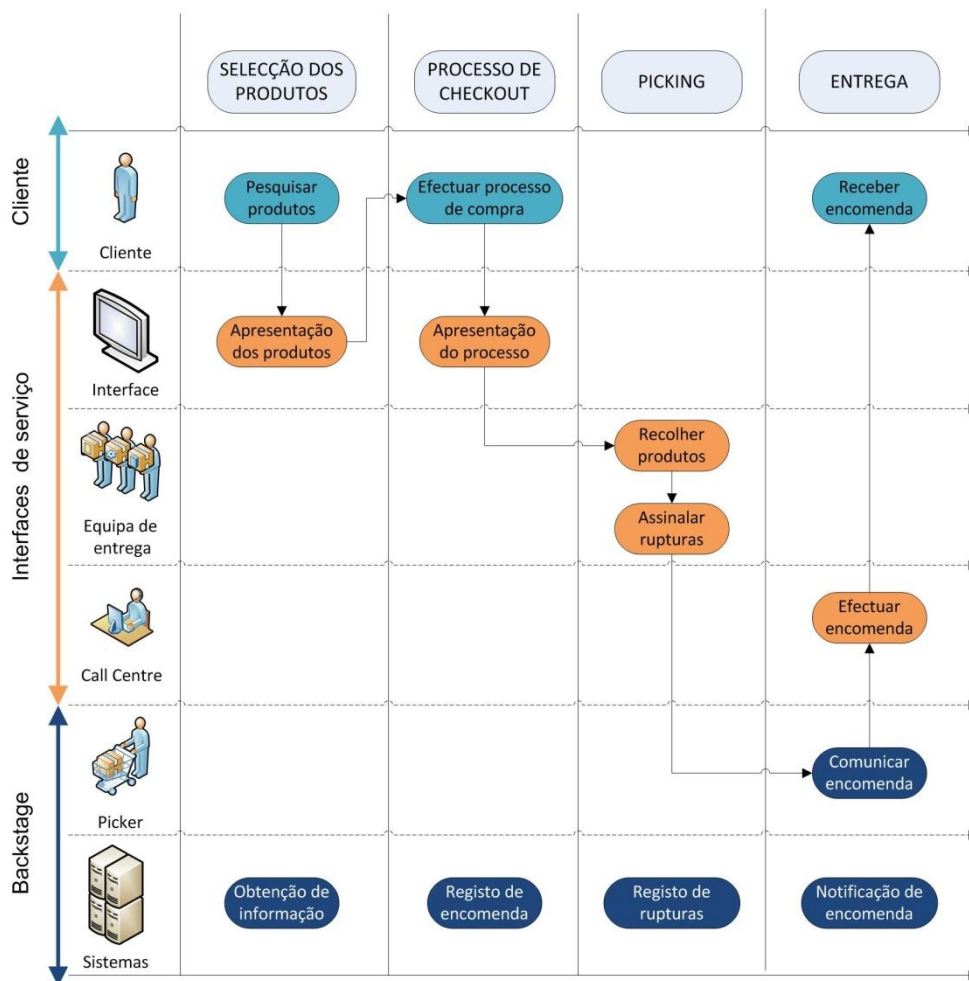


Figura 40. Navegação do serviço actual do Continente Online

Ao contrário do que acontece nos serviços da banca em que cada interface – seja o site público, o balcão ou o telefone – poderá oferecer os mesmos serviços e ainda complementar a oferta de outra interface, no retalho as tarefas são mais específicas e o processo de compras segue aproximadamente a mesma ordem.

Naturalmente, ao pretender-se reduzir o nível de rupturas e aumentar o grau de fidelização, terão de ser incorporadas alterações pontuais que solucionam os problemas actuais.

5.6.1 Mapeamento Actual

Tendo representado o fluxo global do que acontece no processo de compras através do Continente Online, irá agora ser detalhado cada fase do processo de compras: **aquisição dos produtos, processo de checkout e entrega.**

Actualmente, quando um utilizador inicia o processo de compras pelo Continente Online, efectua o login na página inicial. Após essa acção, o utilizador vai adicionando ao carrinho os produtos que pretende comprar. Normalmente, essa aquisição de produtos pode ser feita de 3 modos:

- Categoria-a-categoria. Aqui o processo é idêntico ao realizado na loja física, onde o cliente vai colocando os produtos no carrinho de compras à medida que vai percorrendo os corredores da loja;
- Por pesquisa. Normalmente usada quando o produto é incomum ou quando a categorização não é evidente;
- Por lista de produtos. Aqui, os clientes mais regulares vão guardando uma ou mais listas de compras, tendo em conta o modo como organizam as suas compras e recorrem a eles, evitando perder tempo nesta parte do processo.

Este processo irá repetir-se até o carrinho de compras conter tudo aquilo que o cliente deseja e então passar-se para a fase de *checkout*. A figura 41 apresenta o mapeamento do processo de aquisição actual.

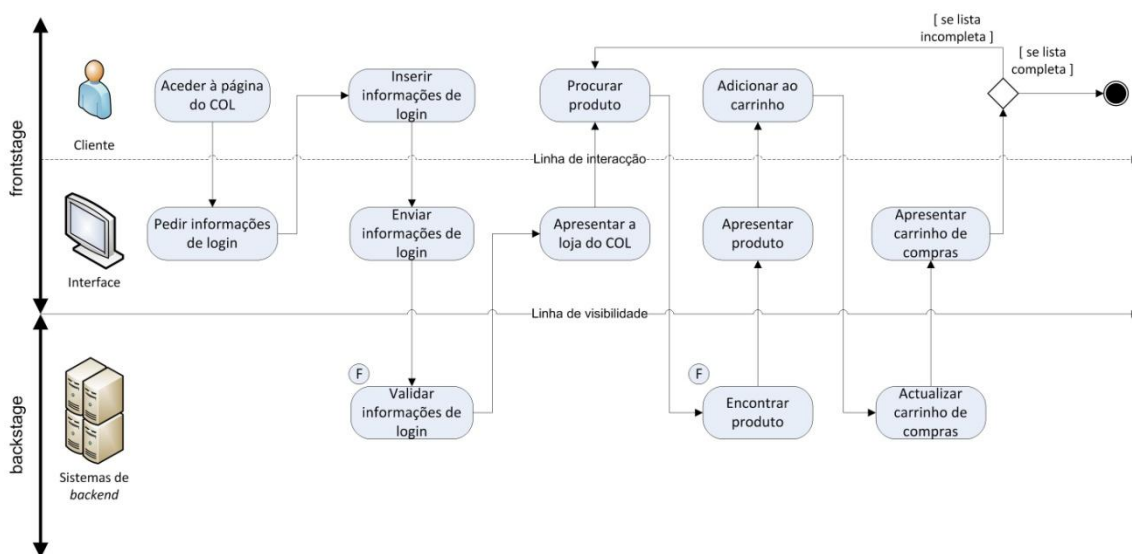


Figura 41. SEB do processo de aquisição de produtos

A segunda fase do processo de compras é o processo de checkout. Este processo encontra-se já muito bem estruturado no Continente Online. Após escolher os produtos, o utilizador acede à zona de compras, clicando no botão “Comprar”. Aí, o cliente é redireccionado para o 1º passo de checkout, que consiste em rever os produtos escolhidos, as suas quantidades e o valor total da encomenda. Caso pretenda, o utilizador pode ainda colocar opções de substituição em certos produtos.

Confirmando este passo, o cliente deverá então escolher o modo de pagamento. Aqui existem muitas opções, podendo o pagamento ser efectuado no imediato ou na altura da entrega e através de Multibanco, Visa ou cheque. Importante referir que o valor introduzido pode não corresponder ao valor final, dado que o peso ao nível dos frescos é sempre indicativo (i.e., nem sempre o peso pedido é o peso que vem). Qualquer rectificação que haja é efectuada na altura da entrega da encomenda. Seleccionado a opção, o cliente irá para o terceiro passo, que consiste em escolher o horário de entrega. A entrega tem uma taxa associada que varia consoante o valor da encomenda

e o horário da mesma. Tendo confirmado este passo, o cliente é reencaminhado para o quarto passo que apenas dá a opção de confirmar a encomenda. A informação dos passos anteriores vai sendo sempre apresentada no menu lateral, pelo que não se justifica a inclusão deste último passo da maneira como ele se encontra de momento. Este fluxo pode ser observado na figura 42.

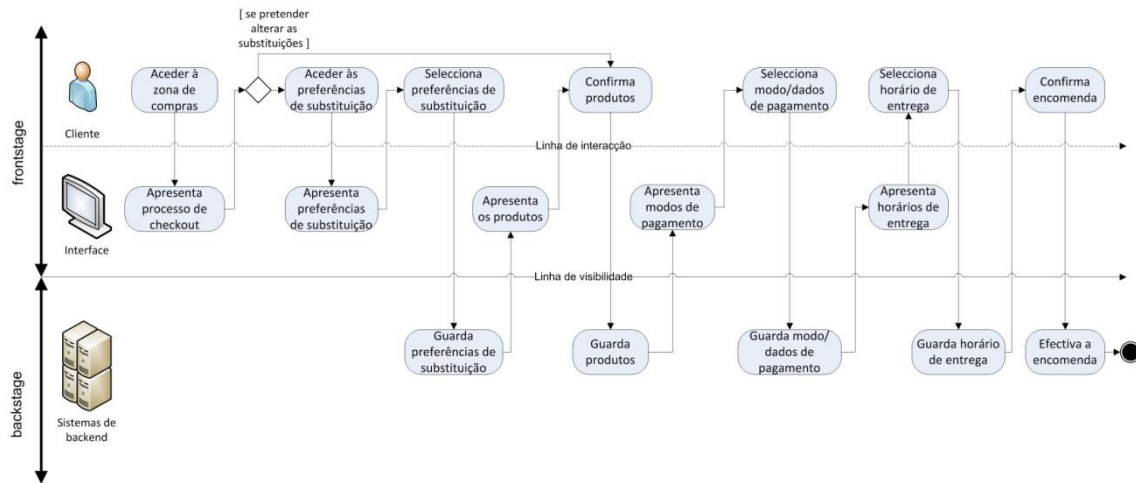


Figura 42. SEB do processo de checkout

A entrega envolve já as interfaces físicas, com o Call Centre, o picker e a equipa de entrega a desempenharem tarefas ao longo do processo. Após registo da encomenda, o picker é informado da encomenda a efectuar, sendo notificado no dia anterior à entrega. À medida que vai recolhendo os produtos, o picker vai também assinalando as rupturas, que são gravadas no sistema. Caso um cliente não tenha dado indicações de substituições, ele é contactado e tem a hipótese de escolher um produto alternativo ou receber a encomenda sem esses produtos. Senão, ele recebe automaticamente um produto substituto sem interferência do Call Centre. Existe ainda um terceiro caso, para um conjunto de produtos considerados básicos e indiferenciados em que o Continente efectua a substituição automaticamente.

Caso haja mais produtos a recolher, o picker fará uma nova ronda pela loja, sendo que depois a equipa de entregas será responsável por levar a encomenda a casa do cliente.

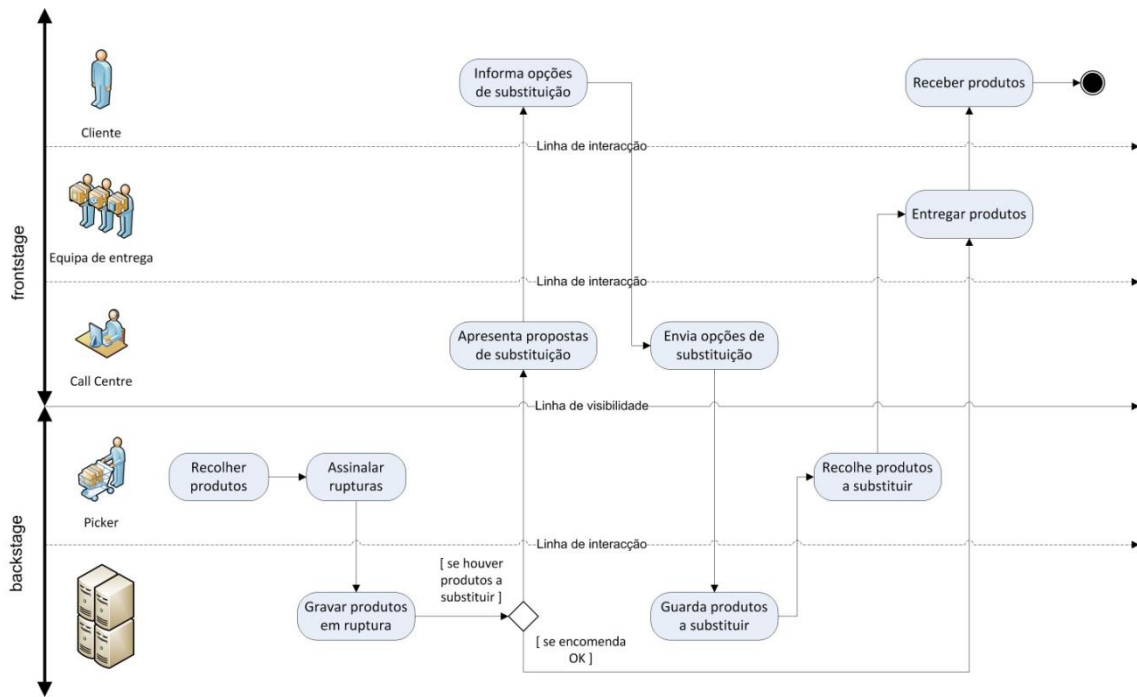


Figura 43. SEB do processo de entrega

5.6.2 Objectivo do redesenho de serviço

Todo o trabalho efectuado até esta etapa pretendeu avaliar o serviço actual e identificar áreas que permitam uma melhor experiência de utilização e um serviço global do serviço mais consistente e integrado. As propostas de melhoria a nível de interface online servem para preencher a primeira lacuna. Está nesta altura a ser elaborado um redesenho do serviço global.

E tal como referido em secções anteriores, a grande motivação nesse redesenho é a **eliminação de rupturas** e a **fidelização do cliente**. O conceito central do serviço é que por um lado permita aos utilizadores ter uma maior flexibilidade nas compras, sem que haja uma preocupação se a encomenda chega completa ou não. Por outro, é também importante que o Continente continue a ter um processo *lean* e capaz de acompanhar o crescimento que o serviço online tem demonstrado.

O primeiro passo foi dado com o mapeamento dos principais canais intervenientes e principais acções. A proposta final do mesmo aguarda agora os últimos dados do inquérito final e uma discussão mais aprofundada com os responsáveis da Sonae.

6 Conclusões

Do estudo do projecto foi possível concluir que o Continente Online é uma plataforma já madura e que tem vindo constantemente a evoluir, sendo a opinião dos seus utilizadores francamente positiva. O facto de o COL ser líder no segmento e o canal online estar em grande expansão permite prever boas perspectivas para a Sonae.

Há, no entanto, espaço para melhor, tendo o estudo dos clientes permitido encontrar algumas áreas em que os clientes têm sentido problemas. Na fase actual e que irá continuar até Junho, será feito o acompanhamento das melhorias propostas, com a realização de documento funcionais e interacção entre as equipas da Sonae e da FEUP, e será ainda proposto o redesenho do serviço global de forma a facilitar o processo de compra e melhorar a experiência global.

Os objectivos propostos para o tempo de realização do Projecto de Mestrado foram plenamente alcançados do ponto de vista de ambas as instituições, sendo que o trabalho efectuado nesta fase poderá dar origem a trabalho futuro, resultado do fortalecimento da parceria da FEUP com a Sonae.

A maior dificuldade encontrada no decorrer do projecto foi a conciliação entre o carácter académico e profissional do projecto. A Sonae é uma empresa muito grande e com muitos projectos em simultâneo, o que torna mais complicada a execução de um plano de trabalho rigoroso. Desse modo, ocorreram alguns atrasos, principalmente durante a fase do inquérito, sem que no entanto tivesse existido um efeito concreto nos objectivos do projecto.

A nível pessoal, considero que o projecto foi bastante enriquecedor, tendo tido a possibilidade de adquirir bastantes conhecimentos na área de usabilidade e de experiência do utilizador e assumido responsabilidades num projecto com resultados tão directos e visíveis numa empresa como a Sonae.

7 Trabalho futuro

Tendo em conta as necessidades da empresa e as valências da faculdade, a parceria INEGI-FEUP e Sonae pode resultar em trabalho futuro.

Nesse capítulo, são propostas duas áreas que se enquadram nas condições supramencionadas e que são merecedoras de um estudo mais aprofundado.

7.1 Mobile retailing

Mobile retailing pode ser entendido como a utilização de serviços de retalho através de dispositivos móveis como os telemóveis, Blackberries ou PDAs.

Esta tecnologia não se encontra muito avançada no que diz respeito ao retalho, pois ao contrário de sectores como a banca, não possui operações/transacções simples e rápidas. Curiosamente, o Continente já desenvolveu uma solução para PDAs, apoiada na infra-estrutura actual do Continente Online. (PTSistemas, 2003)

A solução «Pocket Continente», distinguida com o Prémio Soluções Empresariais de Mobilidade em 2004, resultou de um projecto entre a Sonae e a MobiComp, empresa portuguesa que desenvolve soluções de negócio utilizando tecnologias avançadas nas áreas da computação e das comunicações móveis.

O Pocket Continente permite que qualquer pessoa com um PDA com sistema Microsoft Pocket PC efectue remotamente compras num hipermercado Continente.

A construção de uma encomenda é funcional e adequada ao tamanho do ecrã do PDA, e apoiada numa lista pré-definida pelo utilizador. O mais interessante é, no entanto, o modo como as pesquisas são efectuadas, dado serem realizadas off-line sempre que possível. Primeiro a pesquisa procura o produto na lista de compras existente no PDA e só em caso de aí não existir, estabelece a comunicação com o Continente On-line para procurar o produto, permitindo a poupança de recursos.

Se por um lado, este projecto comprovou a capacidade do grupo Sonae em criar soluções inovadoras, por outro representa um canal extra para a venda de *merchandising* e para a fidelização dos seus clientes. E nesse âmbito, vale a pena estudar as características próprias da solução, de que forma é utilizada e como pode evoluir, sempre com a perspectiva multi-canal ou multi-interface bem presente.

7.2 Web 2.0

Web 2.0 é um termo cada vez mais em voga, conotado por Tim O'Reilly em 2004. Basicamente, a expressão representa um novo paradigma na Web que pretende facilitar a partilha de informação e a colaboração entre utilizadores. Ao contrário do que o nome indica, web 2.0 é uma abordagem diferente de olhar para a Internet e não uma nova especificação técnica.

O uso de tecnologias que apoiem essa crescente interactividade é responsável pelo aparecimento de websites como Facebook, Youtube ou Wikipedia. (Wikipedia, 2008)

Um exemplo de uma aplicação bem sucedida no caso do retalho é a Sainsbury's, cadeia de supermercados no Reino Unido.

No seu website, o retalhista britânico possui fóruns, votações e vídeos para a parte de receitas, um exemplo simples do que pode ser feito para envolver a comunidade Web e atrair novos utilizadores.

Dando continuidade à constante inovação pretendida, a Sonae lançou um projecto de estudo de soluções relacionadas com a Web 2.0 com o objectivo de gerar ideias e implementá-las num futuro a médio-prazo. Existe uma boa oportunidade para aprofundar ideias de modo a implementar no futuro uma solução parecida com a da Sainsbury's, dado que o Continente também possui uma secção dedicada às receitas.

8 Referências

Bain & Company (2007). *The tools - Benchmarking*. Obtido em 2007, de Bain & Company:

http://www.bain.com/management_tools/tools_Benchmarking.asp?groupcode=2

Booch, G. (1999). *The unified modeling language: user guide*. Addison-Wesley.

Boutelle, J. (2004). *Crossing the chasm: When should companies invest in usability?*

Obtido de JonathanBoutelle.com:

http://www.jonathanboutelle.com/mt/archives/2004/05/crossing_the_ch.html

Brealey, R. (2005). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill.

Constantine, L., & Lockwood, L. (2003). *Structure and Style in Use Cases for User Interface Design*.

Customer Experience Solutions Blog (2008). *Multi-channel retail experiences don't live up to expectations*. Obtido de Customer Experience Solutions Blog:

<http://www.experiencesolutions.co.uk/blog/2008/03/20/multi-channel-retail-experiences-dont-live-up-to-expectations/>

E-Commerce Times (2005). *Taking a Holistic Approach to the Online Customer Experience*. Obtido de E-Commerce Times:

<http://www.ecommercetimes.com/story/45160.html>

Foddy, W. (2003). *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires*. Cambridge University Press.

Future Now Inc. (2007). *Future Now's 2007 Retail Customer Experience Study*. Obtido de Future Now Inc.:

<http://www.grokdotcom.com/2007/11/26/cyber-monday-future-nows-2007-retail-customer-experience-study/>

Gateway TechnoLabs (2007). *Retail & Distribution*. Obtido de Gateway TechnoLabs:

<http://www.gatewaytechnolabs.com/en/consulting/retail.asp>

Hackos, J., & Redish, J. (1998). *User and Task Analysis for Interface Design*. Wiley.

IAPMEI (2008). *Benchmarking e Boas Práticas*. Obtido em Março de 2008, de IAPMEI:

<http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkindex.php>

INEGI (2007). *INEGI*. Obtido de Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial:

<http://www.inegi.up.pt/>

JN (2007). *Cartão Continente ajuda lucros da Sonae*. Obtido de Jornal de Notícias:

http://jn.sapo.pt/2007/08/30/economia_e_trabalho/cartao_continente_ajuda_lucros_sonae.html

- Jornal de Negócios (2007).** *Sonae compra Carrefour.* *Jornal de Negócios* .
- Júnior, P. R. (2005).** *Elicitação de Requisitos de Software através da utilização de questionários.* Rio de Janeiro.
- Mohr, J. (2005).** *Marketing of high-tech products and innovations.* Pearson Education Ltd.
- Mylopoulos, J., Chung, L., & Yu, E. (1999).** *From Object-Oriented to Goal-Oriented Requirement Analysis.*
- Nielsen, J. (Fevereiro de 2008).** *Top-10 Application Design Mistakes.* Obtido de useit: Jakob Nielsen on Usability and Web Design: <http://www.useit.com/alertbox/application-mistakes.html>
- Nielsen, J. (1993).** *Usability Engineering.* Morgan Kaufmann.
- Nielsen, J., & Loranger, H. (2006).** *Prioritizing Web Usability.* New Riders.
- Patrício, L., Fisk, R., & Cunha, J. F. (2008).** *Designing Multi-Interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint.*
- Patrício, L. et al. (2008).** *Service System Design: From Value Constellation to Service Experience Blueprinting.*
- PTSistemas (2003).** *Pocket Continente.* Obtido de PTSistemas.com: <http://www.ptistemas.com/main/modules.php?name=News&file=article&sid=206>
- Schneiderman, B., & Plaisant, C. (2004).** *Designing the user interface.* Addison Wesley.
- Sharpe, Rogers, & Preece. (2002).** *Interaction Design.* Wiley.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002).** *Building Great Customer Experiences.* Palgrave Macmillan.
- Sommerville, I. (2006).** *Software Engineering, 8th Edition.* Addison-Wesley.
- Sonae Distribuição (2008).** *Sonae Distribuição.* Obtido em Setembro de 2008, de Sonae Distribuição SGPS, SA: <http://www.sonaedistribuicao.com>
- Wikipedia (2008).** *Web 2.0.* Obtido em 2008, de Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2
- Zaltman, G. (2003).** *How Customers Think.* Harvard Business School Press

9 Glossário

COL	Continente Online
DEMEGI	Departamento de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial
FEUP	Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
GOA	Goal Oriented Analysis
I&D	Investigação e Desenvolvimento
INEGI	Instituto Nacional de Engenharia e Gestão Industrial
KPI	Key Performance Indicator
MCH	Modelo e Continente Hipermercados
ORMS	Oracle Retail Merchandising System
PDA	Personal Digital Assistant
QoE	Quality of Experience
ROI	Return on Investment
SEB	Service Experience Blueprint
SOA	Service Oriented Architecture
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UML	Unified Modeling Language
XML	eXtensible Markup Language

Anexo A: Plano de Projecto

Aqui é apresentado a calendarização do projecto realizado. Dado que o término do projecto de mestrado não coincide com o fim do projecto de investigação, deverá ser feita uma separação dos dois planos.

A figura 44 apresenta um diagrama de Gantt com a organização do trabalho realizado até dia 11 de Abril.



Figura 44. Diagrama de Gantt do Projecto de Mestrado

A figura 45 apresenta o planeamento das tarefas agendadas para a última fase do projecto. Os tempos estimados representam uma estimativa e estarão sempre sujeitos a mudanças, dependendo da Sonae.

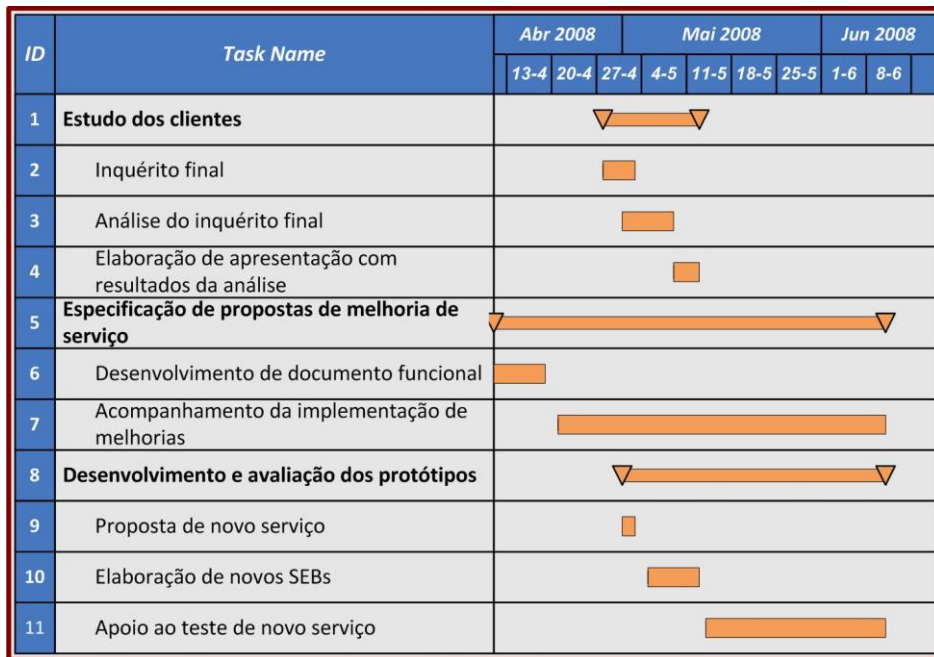


Figura 45. Diagrama de Gantt para a fase pós-Mestrado

Anexo B: Service Experience Blueprint Toolkit

A tabela seguinte contém todos os elementos utilizados na construção de um Service Experience Blueprint, bem como uma breve explicação dos mesmos.








	Uma <i>actividade</i> é uma acção realizada por um participante no processo de execução do serviço.
	A seta de <i>transição</i> une as actividades dos diferentes actores, definindo assim o fluxo dos eventos.
Pista de responsabilidade	A <i>pista de responsabilidade</i> mapeia a responsabilidade de um actor ao longo de todo o serviço.
---- Linha de interacção ----	A <i>linha de interacção</i> separa as actividades dos diferentes actores ao longo do serviço.
— Linha de visibilidade —	A <i>linha de visibilidade</i> separa, dentro das actividades de um actor mapeadas numa pista de responsabilidade, as que são visíveis e as que estão escondidas.
FRONTSTAGE	O <i>frontstage</i> contém as actividades que são visíveis ao cliente
BACKSTAGE	O <i>backstage</i> contém as actividades que suportam o serviço e não são visíveis ao cliente.
	O <i>início do processo</i> representa o ponto onde a execução do serviço em causa começa.
	O <i>fim do processo</i> representa o ponto onde a execução do serviço em causa termina.
	A <i>ligação da interface do serviço</i> indica que o processo de execução do serviço se move de uma interface do serviço para outra, com a indicação da entidade de onde vem ou para onde vai.
	<i>Pontos de espera</i> representam pontos no processo onde um atraso poderá ocorrer.
	<i>Pontos de falha</i> representam pontos no processo onde poderá ocorrer uma falha, com um impacto negativo para o cliente.

Figura 46. Elementos da linguagem SEB