

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**A INTEGRAÇÃO OMNISCANAL E OS NOVOS PROCESSOS  
DE *PICKING*: CASO *EL CORTE INGLÉS***

**CAROLINA GOMES BAPTISTA**

**OUTUBRO - 2024**

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**A INTEGRAÇÃO OMNICANAL E OS NOVOS PROCESSOS  
DE *PICKING*: CASO *EL CORTE INGLÉS***

**CAROLINA GOMES BAPTISTA**

### **ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR JOSÉ DIAS LOPES – INSTITUTO SUPERIOR DE  
ECONOMIA E GESTÃO**

**SR. VITOR DE ALMEIDA – EL CORTE INGLÉS**

## AGRADECIMENTOS

A realização deste Trabalho Final de Mestrado tem para mim um significado de crescimento, superação e esforço.

Gostaria de deixar escrito o meu mais profundo agradecimento à minha mãe, pai, irmão, tios, primos e avó pelo amor incondicional que me prestam todos os dias da minha vida, e por, independentemente da situação que estejamos a viver, estarem sempre presentes ao longo de todo este caminho. Obrigada por nunca me deixarem desistir por mais difícil que fosse o desafio e por me motivarem sempre com as vossas palavras de carinho.

Aos meus avós, Zeca, Rita e António, que me guiam e me protegem. Lembro-me de vocês em todos os momentos importantes, pois, sei que onde quer que estejam, me encaminham sempre pelo melhor caminho.

O meu mais sincero obrigada ao meu orientador, Professor Doutor José Manuel Dias Lopes, por todo o apoio, dedicação, presença e orientação. A sua experiência e compromisso foram, sem dúvida, necessárias para a realização deste trabalho.

Gostaria de manifestar a minha gratidão à empresa *El Corte Inglés*, pela oportunidade que me proporcionou de realizar este estágio. Vivi experiências essenciais, que não só contribuíram para a construção deste trabalho, como também para a expansão dos meus horizontes profissionais e pessoais.

Agradeço ao meu orientador de estágio, Sr. Vitor Almeida. Mais do que apenas supervisionar o meu progresso e ensinar-me tudo o que podia, ensinou-me a importância da responsabilidade, da resiliência e da dedicação.

Aos colegas que fizeram parte do meu dia a dia no estágio, um agradecimento profundo por tudo o que me ensinaram: Andreia Campos, Ana Cardeira, Ana Amaral, Pedro Cunha, Cláudia Gomes, e Ivone Lopes.

Ao meu namorado, Tomás, que mais do que um colega de curso e de estágio, foi o meu maior pilar durante toda esta jornada. A tua paciência, compreensão e apoio incondicional foram fundamentais em todos os momentos de dificuldade. Agradeço-te sempre por seres o meu companheiro de vida, por estares sempre ao meu lado e por acreditares sempre em mim.

Aos meus amigos do ISEG, Luís, Francisco e Natália, que estiveram sempre presentes para me aconselhar e motivar. Jamais esquecerei todos os momentos que

passamos todos o que ainda iremos passar. Desejo-vos toda a sorte do mundo, e que eu possa estar sempre a acompanhar-vos de perto.

Não posso deixar de agradecer aos meus melhores amigos, Maria, Margarida, Rita, Inês, Guthierry e Diogo. Sou imensamente grata por cada palavra de incentivo, por cada abraço e por estarem sempre presentes, independentemente da distância ou das circunstâncias.

Às minhas amigas de Buenos Aires, Lily, Carlota, Teresa e Rita, que ajudaram a tornar esses meses inesquecíveis e marcaram o meu percurso académico. O tempo que passámos juntas foi uma fonte de alegria e de vivências únicas que jamais esquecerei.

Dr. Joana, aquela que me ajudou a superar todos os momentos difíceis nos últimos anos da minha vida e que me motivou sempre a continuar.

## RESUMO

O presente trabalho intitulado de “A integração omnicanal e os novos processos de picking: Caso El Corte Inglés” insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais e tem como principal objetivo descrever e analisar as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular realizado no El Corte Inglés, especificamente no departamento Omnicanal entre março de 2024 e agosto de 2024.

É feita a análise da capacidade de adaptação de empresas tradicionais, como o El Corte Inglés, às exigências do mercado atual, com ênfase na integração e na inovação tecnológica para uma maior eficiência operacional. Um dos principais focos do estudo, para além da descrição das atividades desempenhadas ao longo dos seis meses de estágio onde desempenhei tarefas com foco na gestão e análise dos processos relacionados com toda a operação integrada dos canais *online* e *offline* na empresa, tanto na vertente alimentar como não alimentar, relata também a implementação do projeto *batchpicking*, uma estratégia que visa otimizar os processos logísticos, especialmente no contexto da operação omnicanal.

O relatório está dividido em três partes. A primeira parte consiste numa análise teórica sobre o conceito de omnicanalidade e a sua relevância no setor do retalho atual, assim como outras abordagens relevantes para o estágio. A segunda parte apresenta uma descrição da empresa, incluindo o seu histórico, a estrutura organizacional e o funcionamento do departamento Omnicanal. Por fim, a última parte detalha a metodologia adotada e as atividades desenvolvidas durante o estágio, com foco na gestão operacional e logística, nos desafios enfrentados, e com o objetivo de discutir os resultados obtidos, é feita a correlação das atividades desempenhadas com literatura utilizada. Para concluir, são relatadas as limitações do estudo e propostos alguns temas para investigações futuras.

**PALAVRAS-CHAVE:** omnicanal, integração de canais, *El Corte Inglés*, *batchpicking*, *picking*, operações

## ABSTRACT

The present work, titled “Omnichannel Integration and New Picking Processes: The Case of El Corte Inglés,” is part of the Master’s in Business Sciences and aims to describe and analyze the activities carried out during the curricular internship at El Corte Inglés, specifically in the Omnichannel department, between March 2024 and August 2024.

An analysis is conducted on the ability of traditional companies, such as El Corte Inglés, to adapt to current market demands, with an emphasis on integration and technological innovation for greater operational efficiency. One of the main focuses of the study, beyond the description of the activities performed during the six-month internship—where I focused on managing and analyzing processes related to the company's integrated online and offline operations, both in the food and non-food sectors—also reports on the implementation of the batch picking project, a strategy aimed at optimizing logistical processes, particularly in the context of omnichannel operations.

The report provides a detailed account of the entire implementation process of this project, from its conception to its full adoption within the organization, discussing its implications.

The report is divided into three parts. The first part consists of a theoretical analysis of the concept of omnichannel and its relevance in the modern retail sector, as well as other approaches pertinent to the internship. The second part presents a description of the company, including its history, organizational structure, and the functioning of the Omnichannel department. Finally, the third part outlines the methodology used and the activities carried out during the internship, focusing on operational and logistical management, the challenges faced, and, with the aim of discussing the results obtained, the correlation between the activities performed and the literature used is established.

**KEYWORDS:** omnichannel, channel integration, El Corte Inglés, batchpicking, picking, operations

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>i</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>GLOSSÁRIO DE SIGLAS E ACRÓNIMOS</b> .....	<b>vi</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>3</b>
2.1. <i>Avanço Tecnológico</i> .....	<b>3</b>
2.2. <i>Integração Loja Física e Online</i> .....	<b>7</b>
2.3. <i>Estrutura Omnicanal</i> .....	<b>9</b>
2.3.1. <i>Experiência e Comportamento do Cliente</i> .....	<b>12</b>
2.3.2. <i>Diferentes tipos de Serviços Omnicanal</i> .....	<b>14</b>
2.3.3. <i>Picking: O que é e os diferentes processos</i> .....	<b>15</b>
2.4. <i>Benefícios e Limitações</i> .....	<b>18</b>
<b>3. O ESTÁGIO</b> .....	<b>21</b>
3.1. <i>A empresa El Corte Inglés</i> .....	<b>21</b>
3.1.1. <i>História</i> .....	<b>21</b>
3.1.2. <i>Missão, Visão e Valores</i> .....	<b>22</b>
3.2. <i>O Departamento Omnicanal</i> .....	<b>24</b>
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	<b>26</b>
<b>5. ESTÁGIO. ATIVIDADES DESEMPENHADAS E SUA DISCUSSÃO</b> .....	<b>27</b>
5.1. <i>Discussão de Resultados</i> .....	<b>34</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E PROPOSTA DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS</b> .....	<b>40</b>
6.1. <i>Considerações Finais</i> .....	<b>40</b>
6.2. <i>Limitações do Estudo</i> .....	<b>42</b>
6.3. <i>Propostas para Investigações Futuras</i> .....	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>44</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>48</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I- Evolução do Comércio	6
Tabela II - Gestão Omnicanal VS Gestão Multicanal	8

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Empresa	24
-----------------------------------	----

## GLOSSÁRIO DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

**ROI** – *Return of Investement*

**CRM** – *Customer Relationship Management*

**PDA** - *Personal Digital Assistant*

**GPER** - *Gestión de Pedidos, Envío y Reparto de Supermercado*

**ODS** - *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*

**EDS** – *Environmental, Social and Governance*

## 1. INTRODUÇÃO

O presente Trabalho Final de Mestrado foi realizado no âmbito do mestrado de Ciências Empresariais, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa. Dentro das opções disponíveis, preferiu-se realizar um estágio e o presente documento tem como principal objetivo descrever as atividades desenvolvidas no estágio curricular e refletir sobre as mesmas.

Este relatório de estágio refere-se à experiência desenvolvida no departamento Omnicanal do *El Corte Inglés*, ao longo de um período de seis meses, com enfoque em atividades predominantemente relacionadas à gestão operacional sob a coordenação do Responsável de Operações da organização.

Após uma análise inicial das diferentes áreas e oportunidades oferecidas pela empresa, o departamento do omnicanal tornou-se aliciante. A sua natureza dinâmica, onde abrange diversas vertentes da estrutura retalhista, possibilitando o contacto com as múltiplas áreas de negócio, desde a gestão logística até ao atendimento ao cliente, proporcionando uma visão abrangente e estratégica deste setor. Além disso, o departamento de omnicanal é caracterizado na empresa como uma recente inovação, representando uma das áreas com maior crescimento e transformação na organização, tornando-se uma oportunidade atrativa para o desenvolvimento de competências relacionadas à integração de canais de venda e à melhoria contínua do consumidor. A combinação entre a inovação tecnológica e a diversidade de processos faz do departamento de omnicanal um ambiente de aprendizagem enriquecedor, alinhado com as tendências atuais do mercado.

Rigby (2011, p.4) foi o primeiro autor a mencionar o termo, na literatura académica, ao definir o retalho omnicanal como “uma experiência de vendas integrada que combina as vantagens da loja física com a experiência rica em informação das compras online”. Mais tarde, Briel (2018, p. 217) complementa a descrição da estratégia omnicanal como “a integração de vários canais de comunicação e vendas para proporcionar uma experiência ao cliente perfeita e coesa”. Esta abordagem permite que os consumidores interajam com a marca através de vários pontos de contacto – tais como lojas físicas, *sites web online*, aplicações móveis, redes sociais e serviços de apoio ao cliente – assegurando simultaneamente que estes canais estão totalmente interligados e funcionam em conjunto de forma eficaz e harmoniosa.

O Grupo *El Corte Inglés*, fundado em Espanha, é um dos maiores grupos retalhistas da Europa e é conhecido pela sua vasta oferta de produtos e serviços que abrangem desde moda e tecnologia até alimentação e restauração e pela sua excelência na prestação de serviços de qualidade ao cliente. A empresa tem inovado, de forma contínua o seu serviço, adaptando-se ao mercado atual e adequando os seus serviços às necessidades do seu cliente alvo, e por isso, é também pioneira na adoção de soluções omnicanal, que lhe permitem competir num mercado de retalho altamente digitalizado, mantendo a excelência do atendimento e da logística.

A abordagem omnicanal da organização visa proporcionar uma experiência de compra unificada, onde o cliente pode alternar entre os canais – como a loja física, o *e-commerce*, o serviço de *Click & Collect*, e até as plataformas de entrega rápida – de forma contínua e eficaz, de modo a tornar a sua experiência a mais rápida e cómoda possível. Esta estratégia visa garantir uma presença eficiente em múltiplos canais e maximizar a satisfação do cliente, ao mesmo tempo que aumenta a eficiência operacional.

O presente relatório está estruturado em três partes, que detalham de forma abrangente todas as etapas do estágio curricular realizado.

Primeiramente, será apresentada uma análise teórica e contextual sobre o conceito de omnicanalidade e a sua importância no retalho contemporâneo, além de outras abordagens relevantes para o estágio.

De seguida, será feita a descrição da empresa, abordando o histórico, a estrutura organizacional e o funcionamento do departamento Omnicanal, no qual o estágio foi realizado.

Numa última parte, será detalhada a metodologia utilizada, destacando os métodos de trabalho, as ferramentas e os *softwares* empregados ao longo do estágio e, de seguida, a descrição das atividades desenvolvidas durante o período terá foco nas tarefas desempenhadas, como a gestão operacional e logística, e nos desafios enfrentados e a apresentação e análise dos resultados será realizada uma avaliação crítica dos objetivos atingidos, acompanhada de uma reflexão pessoal sobre as competências adquiridas e a relevância da abordagem omnicanal no contexto do retalho. Para terminar, serão descritas as limitações notadas para a realização do estudo e serão também propostos alguns assuntos para futuras investigações.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A presente revisão de literatura explora os principais tópicos relacionados com a evolução e impacto da tecnologia no setor do retalho, com especial foco na integração omnicanal e suas implicações, estando esta dividida em cinco secções importantes. Em primeiro lugar, é abordado o avanço tecnológico no setor, destacando as inovações que têm transformado as operações e a forma de interagir com os consumidores. De seguida, discute-se a integração entre a loja física e a online. O terceiro ponto é focado na estrutura omnicanal, analisando como a sinergia entre os diferentes canais afeta a experiência do cliente e influencia o seu comportamento de consumo. Em quarto lugar, são examinados os processos de *picking*, com uma análise dos diferentes tipos de recolha de produtos e como cada um contribui para a eficiência das operações. Por fim, são discutidos os benefícios e limitações do sistema omnicanal, tanto do ponto de vista operacional quanto da perspectiva do cliente, oferecendo uma visão crítica sobre as vantagens e desafios que as empresas enfrentam ao adotar esta estratégia.

### 2.1. *Avanço Tecnológico*

Nas últimas três décadas, assistimos a várias mudanças bastante significativas no setor do retalho, impulsionadas principalmente pela digitalização e pelos avanços tecnológicos. Tradicionalmente, o *online* era uma forma de venda e compra de produto diferente do canal tradicional, mas, atualmente, esse modelo alterou-se, tendo muitos retalhistas tido a necessidade de unificar os canais existentes com o objetivo de enriquecer a sua proposta de negócio e, deste modo, criar uma maior eficiência operacional (Gao & Su, 2016). A transformação digital e a inovação dos modelos de gestão que advém dessa mesma transformação alteraram profundamente as expectativas e as formas de agir dos consumidores, exercendo pressão sobre os gestores e podendo causar alterações no mercado (Verhoef *et al.*, 2021). A forma como os retalhistas, clientes e fornecedores interagem entre si e efetuam transações sofreu uma transformação digital bastante substancial, levando ao aparecimento de novos modelos de negócio e novas estratégias para o envolvimento do cliente. A pandemia do Covid-19 atuou como catalisador de muitas destas mudanças, tendo não só acelerado a transição para as compras online e levar os retalhistas a melhorar as suas capacidades digitais, mas também levou à alteração do comportamento do consumidor, tendo-se notado uma maior procura de opções de compra sem contacto. Existiu uma rápida adaptação e resposta por parte dos retalhistas para

conseguirem responder a estas novas expectativas, o que levou a mudanças permanentes nos seus modelos de negócio (Hänninen *et al.*, 2020).

Atualmente, a capacidade de utilização em simultâneo de vários canais de interação B2C constitui uma característica fundamental do fenómeno do retalho omnicanal, que tem por base o mercado multicanal bem estruturado dos retalhistas que se começou a desenvolver desde o aparecimento da *World Wide Web* (WWW) (Lazaris & Vrechopoulos, 2014).

Esta transformação digital é definida como “a mudança organizacional que é despoletada e moldada pela difusão generalizada das tecnologias digitais” (Hanelt *et al.*, 2021), a fim de “desenvolver um novo modelo de negócio digital que ajude a criar mais valor para a empresa” (Verhoef *et al.* 2021). A transformação digital é uma questão multidisciplinar que tem impacto nas infraestruturas de tecnologias de informação na estratégia empresarial, na gestão de cadeia de abastecimento e na estratégia de marketing da empresa (Huang & Yen, 2020).

Com os avanços nas redes sociais, internet e tecnologias baseadas na localização, o paradigma do comércio social, local e móvel evoluiu, representando isso uma nova abordagem dos canais. Como o omnicanal envolve a integração de vários canais diretos ao consumidor para fornecer a interação entre os canais e o consumidor, a mudança mais significativa no retalho foi a integração de recursos físicos com o mundo virtual. Os retalhistas oferecem diferentes pontos de contacto, como o *Click-And-Collect*, “Encomende na loja, entregamos em casa”, “Pedir *online*, devolver na loja” e ainda os *showrooms* (Galipoğlu *et al.*, 2018).

O comércio retalhista omnicanal é uma estratégia popular na nova era do comércio em que a digitalização, os meios de comunicação social, os grandes volumes de dados e outras tecnologias emergentes, como por exemplo, a Inteligência Artificial, estão a transformar e influenciar cada vez mais os modelos de negócio (Cai & Lo, 2020).

A experiência do cliente no contexto do retalho omnicanal é extremamente influenciada pelas várias tecnologias disponíveis e utilizadas. As tecnologias usadas em ambientes físicos de retalho podem melhorar significativamente a experiência de compra, são disso exemplo, os painéis interativos ou a sinalização digital. As tecnologias utilizadas em ambientes fora da loja, nomeadamente aplicações móveis ou sítios web, influenciam positivamente as intenções de compra do consumidor. Quando a interação

perfeita dos canais *online* e *offline* é facilitada pela tecnologia, permite aos clientes uma escolha mais conveniente de compra e de receção do produto comprado. Esta integração é crucial para proporcionar uma experiência de alta qualidade ao cliente (Szoza, 2023).

Como explicado anteriormente, ao longo da última década assistimos a um crescimento significativo do comércio eletrónico. Este crescimento levou a um aumento da procura de entregas cada vez mais rápidas, e neste sentido, o *Quick Commerce* surgiu como uma solução, fornecendo serviços de entrega rápida que permitiram aos indivíduos adquirir produtos essenciais sem sair de casa. *Quick Commerce* (ou *Q-Commerce*) define-se por “uma forma rápida de entrega de mercadorias por pedido de clientes em menos de uma hora” (Huang et al., 2020). Tem como principais características, para além da entrega rápida, em prazos extremamente curtos, variando normalmente entre os 30 minutos e uma hora a partir do momento em que a encomenda é efetuada, também responde a exigências específicas dos consumidores, tais como a necessidade de aquisição imediata de produtos devido a omissões nas compras planeadas ou ao estilo de vida acelerado dos indivíduos modernos que podem não ter tempo para fazer compras de forma tradicional. (Stojanov, 2022). O *Q-Commerce* é possibilitado pela capacidade atual de entregas instantâneas, e é impulsionado pela rapidez, pela comodidade que os clientes sentem e na rápida assistência dos mesmos. Os consumidores para além de valorizarem esta rápida resposta, sentem-se também aliciados pela possibilidade de escolher entre diferentes opções de entrega e poderem acompanhar o estado do pedido efetuado (Villa & Monzón, 2021). Todas estas tecnologias e inovações potenciam a rapidez, a conveniência, a simpatia e o conhecimento, fatores extremamente importantes na experiência do cliente ao exercer uma compra, deste modo, tornam-se oportunidades para os gestores poderem melhorar a sua marca e investirem nela da forma certa (Pwc, 2018).

Na Tabela I é possível identificar a evolução do comércio e os fatores de cada um deles, sempre tendo a satisfação do cliente como principal motivação e também a inovação como principal característica.

Tabela I- Evolução do Comércio

<b>Primeira Geração Comércio Tradicional</b>	<b>Segunda Geração E- Commerce</b>	<b>Terceira Geração Quick Commerce</b>
<i>Self-service</i>	Entrega em dois ou três dias	Entrega em 1 hora
Todos os produtos estão fisicamente disponíveis	Os principais produtos estão disponíveis	Uma pequena parte dos produtos está disponível
Veículos pessoais (carro)	Entrega com transportador	Veículos de duas rodas
Lojas de grande dimensão	Armazéns de grande dimensão	Lojas locais e armazéns
Famílias com três ou quatro membros		Seios familiares de apenas duas pessoas ou até só mesmo uma pessoa
Ênfase nos preços		Ênfase na rapidez da execução

**Fonte:** Adaptado Mirkovic (2021) e Delivery Hero (2020, p. 16).

## 2.2. *Integração Loja Física e Online*

Atualmente, os retalhistas integram cada vez mais as suas lojas físicas e lojas *online* num mundo de compras sem descontinuidades. Nestes canais, os inventários e a satisfação das encomendas estão sincronizados e os clientes podem fazer as suas encomendas num canal (por exemplo, no telemóvel) e levantar ou receber através de outro qualquer canal (por exemplo, entrega ao domicílio), e ainda poderão devolver os produtos num terceiro canal (por exemplo, loja física). (Kembro, et al., 2018).

Com a exigência criada por um consumidor em tempo de pandemia, que se alastrou aos tempos correntes, foi obrigatória a transição de um retalho mais físico, onde as lojas eram os principais locais de compra, para um retalho omnicanal, isto é, a integração perfeita de todos os pontos de contacto com o cliente em vários canais – como o *online*, móvel e na loja – de modo a criar uma experiência de compra positiva e coesa para o cliente (Hänninen, et al., 2020). Existem consumidores que mudam de canal e de dispositivo constantemente, podendo usar um computador, ou um portátil, e de seguida um telemóvel, e todos estes dispositivos fazem parte da experiência omnicanal e as organizações devem ter isso em conta para conseguirem proporcionar uma experiência sem descontinuidades (Verhoef *et al.*, 2015). Este percurso do cliente tornou todo o processo bastante mais complexo, pois existe com frequência um envolvimento multicanal antes de tomarem a decisão de comprar. Cada ponto de contacto proporciona ao consumidor diferentes tipos de experiência e diferentes tipos de interação, e isto pode influenciar a perceção que o cliente tem da marca e a sua eventual decisão de compra. Cabe aos retalhistas compreender como é que estes pontos de contacto podem funcionar em conjunto para moldar e aperfeiçoar a experiência do consumidor (Hänninen *et al.*, 2020).

Lazaris *et al.* (2014) defendem que para existir uma experiência unificada dentro dos canais na perspetiva do cliente, todos os canais devem fornecer a mesma mensagem de marca, a mesma identidade visual e também uma experiência de serviço ao cliente que seja consistente. Isto significa que, se um cliente interagir com a marca através do canal *online*, da *app*, das redes sociais ou na loja, o serviço que recebe e a imagem que leva da marca deve ser o mesmo. Os retalhistas devem conseguir implementar sistemas que permitam atualizações constantes e em tempo real do inventário, dos dados do cliente e das informações de venda em todos os canais, de modo a não existir informação errada em nenhum dos canais existentes. Devem ser também utilizados alguns mecanismos

estratégicos que podem envolver e melhorar a experiência do cliente, nomeadamente, as promoções entre canais e os programas de fidelização e ainda mecanismos de *feedback*, podendo isto servir de base a melhorias no processo de integração.

Na tabela II, são referidas as principais diferenças entre uma gestão omnicanal e uma gestão multicanal, sendo evidenciado a integração necessária de canais quando é referida uma gestão omnicanal.

Tabela II - Gestão Omnicanal VS Gestão Multicanal

	<b>Gestão Multicanal</b>	<b>Gestão Omnicanal</b>
Foco no canal	Apenas canais interativos	Canais interativos e de comunicação social
Canais adotados	Loja física, Website e Marketing Direto (catálogos)	Loja Física, <i>Website</i> , Marketing Direto, dispositivos móveis ( <i>smartphones, tablets, apps</i> ), redes sociais, pontos de contacto com o cliente (comunicação social: TV, Radio, C2C, etc.)
Separação de canais	Canais separados sem sobreposição	Canais integrados que promovem experiências idênticas
Marca vs. Foco na relação do cliente	Cliente – Foco no canal de Retalho	Cliente – Canal de Retalho- Foco na Marca
Gestão de canais	Por canal	Multicanal
Objetivos	Vendas por canal, Experiência por canal	Experiência geral do cliente, vendas totais de todos os canais

**Fonte:** Adaptado de Verhoef *et al.* 2015.

### 2.3. *Estrutura Omnicanal*

Bijmolt *et al.* (2021) desenvolvem uma estrutura que descreve o processo omnicanal nas seguintes partes:

- i. Inventário e Seleção
- ii. Distribuição e entrega
- iii. Devoluções

Estes três fatores afetam tanto a jornada do cliente como também a jornada de fluxo de produto. Como consequência da independência dos vários departamentos das empresas, abordar questões que surjam destas três áreas requerem uma estratégia integrada de marketing e uma perspectiva das ações e tomadas de decisão do departamento de operações de uma organização.

- i. Inventário e Seleção

Os retalhistas devem garantir uma visibilidade precisa e em tempo real do inventário em todos os canais disponíveis de modo a conseguir satisfazer as exigências dos seus clientes. Com inventários perfeitamente integrados, os retalhistas podem atribuir *stocks* de forma mais flexível e com base na procura real, em vez de basearem em dados históricos para cada canal. Esta integração resulta também em efeitos de compensação, isto é, o *stock* de um canal pode ser utilizado para satisfazer as encomendas de outro canal. Por exemplo, se não existir *stock* de um artigo em loja física, pode ser enviado do armazém diretamente para o cliente, aumentando assim a sua satisfação e reduzindo as oportunidades de vendas perdidas (Hübner *et al.*, 2016).

A seleção de produtos é um ponto crítico no ambiente omnicanal. Os retalhistas devem decidir entre diferentes modelos de negócio, adaptando o melhor e o que mais faz sentido para o seu negócio tendo em conta o marketing e as operações que querem implementar. Consoante este modelo, os autores referem que é essencial que os gestores tenham em conta o equilíbrio dos custos associados à gestão de stocks com os benefícios que traz ter os produtos disponíveis para satisfazer o cliente. (Bijmolt *et al.*, 2021).

ii. Distribuição e entrega

No seguimento das decisões de distribuição e entrega, é necessária uma abordagem que inclua a localização do armazém, a gestão de inventário, a gestão da capacidade, o transporte e a mobilidade de último quilómetro. Estas decisões devem ser tomadas de forma coordenada para melhorar os processos sempre com o objetivo de uma maior satisfação possível do cliente. Uma entrega atempada, rápida, flexível e fiável é crucial para aumentar a satisfação e fidelidade do cliente. De modo a complementar o processo, a integração da tecnologia para uma distribuição e entrega eficazes é fulcral. Os sistemas avançados de partilha de informações, como o rastreio da encomenda e a previsão de vendas, aumentam a eficiência das operações. Além disto, estas tecnologias podem ainda facilitar a coordenação entre os vários parceiros da cadeia de abastecimento e facilitar o processo, do início ao fim (Bijmolt *et al.*, 2021).

As opções de entrega e devolução são componentes cruciais do atendimento omnicanal, uma vez que têm impacto direto na satisfação do cliente e na experiência global de compra. Os retalhistas devem oferecer uma variedade de opções de entrega para satisfazer as crescentes expectativas dos clientes, como, por exemplo, a entrega ao domicílio, o *click and collect*, que permite aos clientes fazerem a reserva de produtos *online* e levantarem-nos numa loja, ou podem devolver os produtos que encomendaram sem precisarem de ir à loja física (Gallino *et al.*, 2016), e também as opções de entrega em cacifos. A capacidade de entregar mercadorias em casa e nas lojas em qualquer altura é essencial para proporcionar uma experiência de compra sem inconvenientes (Hübner *et al.*, 2016). *Wal-Mart*, *Best Buy*, *Crate and Barrel*, *The Home Depot*, *Toys “R” Us* e *Gap* são exemplos que alguns retalhistas que estão a adaptar estas funcionalidades nas suas operações (Gallino *et al.*, 2016).

iii. Devoluções

Aproximadamente 63% dos consumidores consideram a política de devolução da organização retalhista antes de efetuarem a sua compra *online*. Se esta for favorável e conveniente ao consumidor, irá incentivá-lo a efetuar mais encomendas, uma vez que lhes dá a garantia de que podem devolver os artigos que não correspondam às suas expectativas (Bijmolt *et al.*, 2021). Os clientes esperam cada vez mais a possibilidade de poderem devolver os produtos em qualquer canal. Isto significa que os artigos comprados

*online* devem poder ser devolvidos em loja ou vice-versa. Os processos de devolução eficientes são fundamentais, uma vez que podem influenciar significativamente a fidelidade dos clientes com a organização. (Hübner *et al*, 2016).

Os retalhistas devem conceber cuidadosamente os seus processos e políticas de devolução, de modo a maximizarem os lucros, e, ao mesmo tempo, aumentarem a satisfação do cliente. São várias as decisões estratégicas relativamente às políticas de devolução, incluindo a adoção de abordagens mais permissivas ou mais restritas. A conceção ótima dos processos de devolução pode variar em função das características do cliente e do produto. Devem ser necessárias abordagens diferentes para artigos de elevado valor em comparação com artigos de baixo valor, e também a natureza do produto pode influenciar a forma como as devoluções são tratadas (Bijmolt *et al*, 2021).

No momento de adaptação e integração da estrutura omnicanal, empresas como a *Toys “R” Us* não conseguiram alcançar os objetivos desejados. Ao fazer a transição de um modelo tradicional para uma abordagem omnicanal, é necessário que os retalhistas adaptem continuamente os seus modelos de negócio em resposta à evolução dos comportamentos dos consumidores e à dinâmica do mercado. Dentro desta adaptação, é importante que haja uma integração eficaz das operações online e da loja física, sempre tendo em máxima consideração a compreensão das preferências dos clientes. Num ponto de vista económico, é conveniente ter-se um investimento ponderado e necessário para apoiar a estratégias omnicanal. Os investimentos em infraestruturas digitais, sistemas de gestão e inventário e ferramentas de gestão da relação com o cliente, são cruciais para permitir operações omnicanal eficazes. Sem estes investimentos, os retalhistas podem ter alguma dificuldade em satisfazer as expectativas dos clientes e em implementar as estratégias (Ishfaq *et al.*, 2023).

### 2.3.1. *Experiência e Comportamento do Cliente*

As estratégias omnicanal têm um impacto bastante significativo no comportamento dos clientes e na sua experiência ao realizar uma compra. Estas estratégias permitem que os consumidores possam interagir com os retalhistas através de múltiplos canais, podendo assim ter uma experiência satisfatória, integrada e altamente envolvente, criando a integração perfeita entre os canais *online* e *offline*. (Savastano *et al.*, 2019). Os clientes omnicanal têm grandes expectativas em relação à sua experiência em loja, estando frequentemente bem informados e preparados quando entram em loja. Os retalhistas ao adotarem estratégias omnicanal nas suas organizações devem garantir que a experiência em loja conjunta com o online corresponda às expectativas do consumidor para evitar perda de receitas (Cook, 2014). Esta integração de canais é bastante positiva para o consumidor pois, deste modo, a probabilidade de poderem comprar um produto menos acessível torna-se maior (Gallino *et al.*, 2016).

É expectável, por parte do consumidor, que exista uma adaptação às suas preferências, quando a compra é feita *online*, mas com a opção de recolha na loja, e, por isso, os retalhistas devem adaptar as suas estratégias com o objetivo de conseguirem satisfazer essas preferências, considerando adicionalmente que as necessidades e vontades dos consumidores estão constantemente em evolução. Esta opção de recolha em loja alterou, de certa forma, o comportamento do consumidor, na medida em que reduziu a sua necessidade de substituição de produtos em loja quando aqueles que escolhia não estavam disponíveis (Gallino *et al.*, 2016). Esta adaptabilidade constante e atenção é crucial para manter a fidelidade e satisfação dos consumidores omnicanal, pois estes tendem a gastar mais do que a média dos consumidores, sendo que os valores médios de encomenda são mais elevados do que os compradores que utilizam apenas um canal de compra. Atualmente, o cliente omnicanal é um cliente que exige uma vasta gama de produtos e opções de cumprimento dos seus pedidos de forma rápida, eficiente e a preços acessíveis ou até mesmo de forma gratuita. Estes dispõem de hábitos que estão em constante mudança, pois procuram cada vez mais conveniência, variedade de produtos e rapidez na entrega (Ishfaq *et al.*, 2023).

As empresas de retalho devem adaptar-se de modo a conseguirem responder à procura, integrando processos internos, novos mecanismos de atendimento e reorganização da sua cadeia de produtos. As compras *online* proporcionam aos clientes alguma facilidade e flexibilidade para o cliente, aumentando assim a fidelidade por parte

do cliente, sendo que é bastante mais conveniente poderem efetuar a compra em vários canais, poupando tempo, acrescentado assim a possibilidade de regressarem e gastarem mais ao longo do tempo, resultando isso em crescimento global da receita para a empresa (Savastano *et al.*, 2019).

Para Schubert *et al.* (2020), ao oferecer, por exemplo, entregas no próprio dia, os retalhistas podem melhorar significativamente a satisfação do cliente no seguimento da procura crescente de opções de entrega mais rápidas, alinhando-se com as expectativas dos clientes da satisfação imediata das suas encomendas e necessidades. À medida que as preferências dos clientes mudam para experiências de compras omnicanal, os retalhistas ao implementarem com êxito opções de entrega no próprio dia estarão mais bem posicionados para se adaptarem a estas tendências e conquistarem uma maior quota de mercado. Este aumento da dispersão das vendas é visto, por parte dos retalhistas, como algo bastante positivo, pois reflete uma melhoria acentuada na correspondência entre a preferência dos clientes e a disponibilidade dos produtos (Gallino *et al.*, 2016). Ainda que, e é relevante salientar, que estas entregas no próprio dia impliquem aos retalhistas uma logística e eficiência operacional muito específica e uma boa gestão da capacidade dos seus centros de distribuição e armazéns.

### 2.3.2. *Diferentes tipos de Serviços Omnicanal*

Em Ishfaq *et al.* (2023) são constatados diferentes tipos de serviços omnicanal disponíveis atualmente no mercado, nomeadamente:

- **Comprar online, recolha na loja:** Retalhistas como a *Walmart* e a *Target* integram com êxito este mecanismo nas suas operações. Este serviço permite que o cliente encomende produtos em linha e os recolha na loja física, promovendo comodidade e eliminando custos de envio.
- **Showrooming:** neste serviço os clientes podem interagir com os produtos em loja antes de os comprarem *online*. Esta estratégia, adotada pela *Best Buy*, aproveita a loja física como um espaço para os clientes experimentarem os produtos em primeira mão, podendo levar a um aumento das vendas online.
- **Gestão integrada de inventário:** Empresas, como a *Nordstrom*, implementaram sistemas que lhes permitem utilizar o inventário da loja para satisfazer encomendas *online*. Esta integração ajuda a otimizar os níveis de *stock* e garante que os clientes possam aceder rapidamente aos produtos, independentemente do canal que escolherem.
- **Serviços de entrega no mesmo dia:** Este serviço permite que o cliente receba as suas encomendas em linha no espaço de apenas algumas horas. Retalhistas como a *Amazon* e a *Target* adotaram este serviço, satisfazendo a procura crescente com um cumprimento rápido, melhorando a experiência geral de compra.
- **Experiências personalizadas do cliente:** Retalhistas como a *Sephora* utilizam a análise de dados para fornecer recomendações e promoções personalizadas em todos os canais. Após uma análise detalhada dos dados é possível compreender as preferências e o comportamento dos clientes, sendo assim possível adaptar a experiência de compra às necessidades individuais de cada cliente, seja online ou na loja física.
- **Aplicações móveis e programas de fidelização:** Vários retalhistas, incluindo a *Starbucks*, desenvolveram aplicações móveis que integram programas de fidelização, permitindo assim que os clientes ganhem recompensas por compras feitas em qualquer canal. Este serviço tem como objetivo incentivar novas compras por parte do cliente e o envolvimento do mesmo.

### 2.3.3. *Picking*: O que é e os diferentes processos

De acordo com Lee *et al.* (2015), *Picking* refere-se ao processo de seleção e recolha de um ou mais artigos, na quantidade correta, num armazém ou área de armazenamento para satisfazer as encomendas feitas pelos clientes. Descreve-se como uma função crítica na logística e na gestão da cadeia de abastecimento, em especial, nos centros de distribuição. De acordo com os mesmos autores, este processo divide-se em várias etapas, onde primeiramente é feita a receção das encomendas, detalhando os itens e as quantidades necessárias, de seguida, os trabalhadores localizam os artigos na área de armazenamento com base na lista de encomendas, são selecionados os artigos corretos de acordo com as características solicitadas pelo cliente, é feita uma contagem e verificação desse ou desses mesmos artigos para verificar que não existe erro e, por último, os artigos recolhidos são transportados para uma área de embalagem ou diretamente para a expedição e após serem embalados devidamente, consoante a política de embalagem da organização, seguem para o cliente.

A conceção do processo de *picking* tem um impacto bastante significativo na eficiência da estrutura da empresa. A disposição das instalações, incluindo a disposição das áreas de armazenamento, a separação dos pedidos e a localização da expedição são fatores que afetam a distância percorrida pelos *pickers*. Se esta disposição for bem concebida minimiza, não só os custos de manuseamento, mas também o tempo de deslocação dos trabalhadores, tal como o método de recolha das encomendas. (De Koster *et al.*, 2007). No entanto, o desafio de conseguir adaptar as políticas de separação de pedidos à dinâmica imprevisível dos clientes numa loja de retalho complica, de certa forma, o planeamento e a execução de *picking* por parte dos colaboradores (Neves-Moreira & Amorim., 2024).

Nos armazéns de comércio eletrónico existem alguns fatores que são importantes e decisivos para o bom funcionamento dos mesmos. Em momentos de aumento da procura, especialmente em ocasiões especiais como alturas festivas ou na pandemia, os armazéns são pressionados a satisfazer um grande volume de encomendas, muitas vezes de pequenos artigos com prazos de entregas curtos. Nestas fases críticas, é importante que existam rápidas adaptações operacionais para responder tanto ao aumento da procura como também às preocupações de segurança, como foi na altura da pandemia do Covid-19. (Guo *et al.*, 2022)

São vários os processos de *picking* existentes, nomeadamente recolha por pedido, por lotes ou por zona. A política de recolha de encomendas simples, isto é, por pedido, atribui uma ronda de *picking* a só uma encomenda, onde o colaborador recolhe todos os artigos pertencentes a essa encomenda especificamente de uma só vez. É um método simples, mas pouco eficiente em termos de deslocação. Por outro lado, no sistema de recolha de encomendas em lote, isto é, num sistema *batchpicking*, são atribuídas ao colaborador várias encomendas, e este recolhe os artigos de todas as encomendas incluídas nesse mesmo lote durante uma única ronda. (Yang *et al.*, 2020). Na recolha de pedidos por zona, cada colaborador tem uma zona do armazém ou loja que lhe é atribuída e esse colaborador é responsável pelo *picking* dos itens apenas dessa zona (Parikh & Meller, 2008).

As opções de *picking* em lote e por zona estão em vantagem relativamente ao *picking* tradicional. A distância média percorrida em cada encomenda é bastante menor devido ao aumento na densidade de cada recolha. Além disto, o agrupamento de encomendas gera “linhas sobrepostas”, ou seja, quando o mesmo artigo é solicitado várias vezes em diferentes encomendas, esses artigos são recolhidos numa só viagem, o que leva a uma redução adicional do tempo pois o mesmo colaborador pode recolher tantas peças quantas as que existirem para todos os pedidos existentes. (Seghezzi *et al.*, 2022).

O *batchpicking* descreve-se por uma estratégia de armazenamento e satisfação de pedidos em que várias encomendas são recolhidas simultaneamente numa única viagem através da área de *picking*. Ao invés do colaborador recolher itens para uma encomenda de cada vez, um operador consolida itens de várias encomendas num único lote. Esta abordagem foi concebida para uma melhor eficiência e reduzir o tempo necessário para realizar um pedido, minimizando o número de deslocações que o *picker* tem de fazer. Os itens de diferentes pedidos são agrupados com base em determinados critérios, como, por exemplo, a localização dos produtos ou a semelhança entre eles a nível de categoria. (Hong *et al.*, 2012).

Em Guo *et al.* (2022), é feita uma abordagem do *picking* por lotes no contexto de otimização das operações em armazém, particularmente no período pandémico da Covid-19. Este estudo realça a importância da combinação do armazenamento disperso com o *picking* por lotes, mas também com algumas características do *picking* por zona, de modo a aumentar a eficiência. Ao implementarem estas duas estratégias conjuntamente, os retalhistas conseguem reduzir o tempo de deslocação dos seus colaboradores e melhorar

a velocidade geral da recolha do pedido, o que são fatores cruciais para cumprir os prazos de entrega mais curtos, especialmente durante períodos de elevada procura, como durante a pandemia.

Seghezzi et al., (2022) realizaram entrevistas a alguns gestores de várias empresas de retalho alimentar. Estas entrevistas forneceram informações relevantes sobre os desafios práticos e as realidades operacionais enfrentadas pelos profissionais ao adaptarem estratégias de *picking* em lotes. Os gestores partilharam as suas experiências em relação ao número de encomendas que realizam e a percentagem de linhas sobrepostas existentes nestas. As características dos pedidos realizados desempenham um papel crucial na determinação da eficácia da separação dos lotes, como por exemplo, o tipo de produto, pois isso influencia a forma como o lote pode ser implementado.

Ainda assim, no processo de *batchpicking*, podem existir alguns constrangimentos no decorrer do processo, nomeadamente o desequilíbrio da carga de trabalho entre os *pickers*, podendo desta forma alguns acabar muito mais cedo que os outros, levando isto a deixar pedidos abertos durante tempo desnecessário. Além disto, e numa visão mais económica, pode também ser necessário um sistema de triagem prévia que oriente os colaboradores e organize os pedidos da forma certa, e estes sistemas são muitas vezes dispendiosos e requerem espaço e equipamentos adicionais à operação (Parikh & Meller, 2008).

#### 2.4. *Benefícios e Limitações*

Em Shao (2021), a autora considera alguns benefícios que advêm da adoção de uma estratégia omnicanal para os retalhistas tradicionais. Estes benefícios são, nomeadamente, a redução dos custos médios operacionais, pois adotar uma estratégia omnicanal pode ajudar as empresas a reduzir os seus custos operacionais, o aumento da oferta, pois uma estratégia como esta pode atrair mais clientes para as lojas físicas e a melhoria na experiência de compra do consumidor, pois ao integrar canais digitais e físicos, os retalhistas podem oferecer uma experiência de compra consistente aos clientes, podendo isto resultar em fidelidade e satisfação do cliente.

Deste modo, para desenvolver uma cadeia de fornecimento de retalho omnicanal integrada, é necessário construir uma conexão entre o mundo real e o mundo virtual, atendendo às necessidades do consumidor e oferecer rentabilidade através de uma melhor gestão de informação e de fluxos operacionais (Pereira et al., 2021).

Os retalhistas terão de encontrar um equilíbrio saudável entre o comércio digital e as suas operações físicas. Isto inclui o reaproveitamento do espaço de retalho excedente e a garantia que ambos os canais se complementam de forma eficaz (Briel, 2018).

Savastano et al. (2019) constataam alguns desafios no momento de implementar tecnologias avançadas em loja que permitam e façam parte do bom funcionamento das estratégias omnicanal. Estes desafios passam pelo elevado investimento inicial, englobando o custo de aquisição e implementação de alguns mecanismos sofisticados, nomeadamente *hardware*, *software* e infraestruturas. Este investimento deve ter também em conta as rápidas evoluções e com a aparição de novas tecnologias. Seguindo o panorama económico, é também um desafio demonstrar qual o retorno do investimento (ROI), sendo necessário o estabelecimento de métricas claras para avaliar a eficácia das tecnologias na promoção das vendas, na melhoria da satisfação dos clientes e também no aumento da eficiência operacional.

Também a integração com os sistemas já existentes é relevante e pode ser complexa. Os retalhistas devem investir em tecnologia que integre experiências *online* e *offline*, assegurando que tanto o consumidor como o colaborador têm acesso e conhecimento a todas as informações necessárias e a dados que sejam relevantes (Cook, 2014). Por exemplo, os retalhistas, ao implementarem uma estratégia de compra *online* e recolha em loja, devem ter atenção que esta estratégia pode atrair mais clientes e,

consequentemente, aumentar as vendas de produtos que anteriormente não estavam a vender tão bem, porém poderá haver uma redução do tráfego dos clientes na loja física, levando isso a redução da venda neste espaço (Gao & Su., 2016).

Na cadeia de abastecimento e na gestão de *stocks* é muitas vezes difícil a implementação de uma estratégia omnicanal, pois os processos de gestão de inventário podem nem sempre estar alinhados com estas novas tecnologias originando ruturas ou situações de excesso de *stock*. A implementação de sistemas integrados de inventário pode ser um desafio. Os retalhistas têm de investir em tecnologia e processos que permitam o acompanhamento e a gestão em tempo real do inventário em todos os canais. Isto implica a atualização dos sistemas de tecnologia, a formação dos colaboradores e a reformulação de processos logísticos para garantir que o inventário esteja disponível onde quando necessário (Hübner et al, 2016).

Num ponto de vista corporativo, é necessária a formação e adaptação dos colaboradores da empresa, auxiliando os mesmo no funcionamento destes novos mecanismos. A resistência à mudança por parte do pessoal pode dificultar o processo de adoção e os retalhistas devem investir para garantir o conforto também dos seus colaboradores. Os colaboradores conduzem a experiência do cliente para que estes possam gerar receitas para a organização (Pwc, 2018). É importante que exista equipamento tecnológico e conhecimento correto para ajudar os clientes de forma eficaz. Isto inclui a compreensão das informações sobre os produtos e a capacidade de utilizar ferramentas digitais para melhorar a experiência de compra para o consumidor. Para que isto seja possível, é necessária a integração de formações e também do investimento em tecnologia (Cook, 2014). Capacitar os funcionários para uma melhor experiência do consumidor e reduzir qualquer perturbação que possa surgir no ato de compra destes pode resultar num perdão mais fácil se alguma coisa correr mal. Para isto, pode ser necessário implementar novas estratégias de trabalho e também prestar uma atenção redobrada aos colaboradores (Pwc, 2018)

A aceitação e familiaridade do cliente com as novas tecnologias e com a adoção de métodos omnicanal é também um grande desafio. Estes podem nem sempre estar à confortáveis com o uso de novas tecnologias e os retalhistas devem sempre ter em conta os diferentes níveis de conhecimento tecnológico e garantir que as tecnologias devem sempre melhorar e nunca complicar a experiência de compra do cliente (Savastano et al., 2019).

A nível legal, devem existir algumas preocupações e cuidados com a privacidade e segurança dos dados dos clientes recolhidos através dessas tecnologias, e para isso, é necessário um conhecimento dos regulamentos relativos à privacidade dos dados, de modo a garantir que existem todas as medidas de segurança para proteger as informações sensíveis dos clientes (Savastano *et al.*, 2019) Segundo Briel (2018), garantir a privacidade das informações e dos dados, e, ao mesmo tempo, protegê-los dos consumidores contra terceiros é um grande desafio para as organizações ao implementarem estratégias que envolvam tanto os canais físicos e os canais *online*. Os retalhistas devem navegar pelas preferências de privacidade dos consumidores e manter a segurança em todos os canais, uma vez que qualquer lapso pode ter implicações graves.

### 3. O ESTÁGIO

Este Trabalho de Fim de Mestrado foi realizado na modalidade de Estágio e decorreu na empresa *El Corte Inglés*.

O estágio realizou-se nos escritórios do edifício do centro comercial *El Corte Inglés* em Lisboa. Teve início no dia 29 de fevereiro de e terminou no dia 29 de agosto, tendo tido a duração de seis meses, nos escritórios do *El Corte Inglés*. As atividades desenvolvidas tiveram como principal foco a gestão dos canais *online* e vendas a partir destes na empresa.

Inicialmente foi estruturado um plano de estágio onde foram definidos objetivos específicos e tarefas detalhadas, permitindo adquirir uma visão abrangente das operações internas da empresa.

#### 3.1. A empresa *El Corte Inglés*<sup>1</sup>

##### 3.1.1. História

Em 1935, após Ramón Areces Rodriguez e César Rodriguez comprarem uma alfaiataria no centro de Madrid e a chamarem de “*El Corte Inglés*”, nasceu o Grupo *El Corte Inglés* (*El Corte Inglés Portugal* - Quem Somos, História do Grupo, 2024). Após a abertura de vários centros em toda a Espanha, em 2001 o *El Corte Inglés* Grandes Armazéns AS abre portas em Lisboa, na Avenida António Augusto de Aguiar.

Após a sua abertura, o centro de Lisboa tem tido destaque pela sua política de atendimento ao cliente. A empresa tem mantido um bom posicionamento no mercado atual pela sua qualidade, inovação e especialização e também pelo seu atendimento ao cliente totalmente personalizado. Ao longo dos 80 anos de história, o Grupo *El Corte Inglés* tem diversificado a sua oferta de serviços, tendo incluído no seu portefólio novas estratégias de negócio, nomeadamente Hipercor, Supercor, Sfera, Bricor, Viagens *El Corte Inglés*, Seguros e Informática *El Corte Inglés*, entre outros. A transformação digital e a procura contínua por novos modelos de negócio tornam a inovação um elemento permanente na estrutura da organização. Além disso, destaca-se a ampla diversidade de oferta comercial, com o centro de Lisboa a reunir várias marcas de diferentes categorias,

---

<sup>1</sup> Toda esta seção foi elaborada na base de informação recolhida na empresa, nomeadamente a referida e ainda outra de carácter mais disperso.

assim como uma variedade de serviços, tudo num único espaço. (*El Corte Inglés Portugal - Quem Somos*, 2024).

Existem, atualmente, dois Grandes Armazéns a nível nacional, um em Lisboa e outro na zona Norte, em Gaia, que abriu portas em 2006, seis supermercados Supercor, localizados de norte a sul do país, e um Centro de Oportunidades. Nos últimos tempos, a empresa tem focado investido no comércio online e tem adaptado toda a sua estrutura com o objetivo de conseguir responder às necessidades do mercado.

Em termos económicos, em 2023, o grupo *El Corte Inglés* registou um volume de negócios global de 16.333 milhões de euros, com um EBITDA de 1.081 milhões de euros, impulsionado pelas suas principais áreas de negócio. No que se refere à ECIGA, *El Corte Inglés* Grandes Armazéns S.A., alcançou um volume de negócios de 598 milhões de euros e um EBITDA de 59,6 milhões de euros, os valores mais elevados de sempre na história do Grupo em Portugal (*El Corte Inglés – Dados Financeiros*, 2024).

### 3.1.2. *Missão, Visão e Valores*

O *El Corte Inglés* baseia-se em princípios de ética, responsabilidade, compromisso ambiental e fortes relações com as partes interessadas. A prioridade da organização é garantir um serviço ao cliente personalizado e de alta qualidade, oferecendo uma vasta gama de produtos, com foco na inovação e na adaptação às tendências do mercado (*Princípios Do Modelo de Negócios Do Grupo*, 2023).

A missão da empresa é, além ter como principal foco a satisfação do cliente, procurar proporcionar-lhe uma experiência única em relação ao resto do mercado, enquanto promove simultaneamente o crescimento, gera riqueza e a cria postos de emprego.

Tem como visão poder ser uma referência no comércio do retalho e poder estabelecer uma ligação de confiança com todos os que interagem com o grupo, nomeadamente clientes, fornecedores e colaboradores.

O principal objetivo do grupo é poderem acompanhar os seus clientes em todos os momentos ao longo da sua vida, facilitando o seu dia a dia (*Princípios Do Modelo de Negócios Do Grupo*, 2023).

A organização segue três pilares estratégicos: Qualidade, Digitalização e Sustentabilidade, no seguimento da implementação de práticas responsáveis em termos

sociais, ambientais e de governação (ESG), alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (RSC - a RSC No El Corte Inglés, 2021).

É relevante referir que mais de 80% dos fornecedores da empresa, especialmente do setor alimentar, são locais e existe um investimento contínuo na valorização e formação de todos os colaboradores para que a qualidade e os padrões elevados de serviço ao cliente sejam assegurados (El Corte Inglés Portugal - Quem Somos, 2024).

### 3.2. O Departamento Omnicanal

Com o objetivo de contextualizar e situar o departamento do omnicanal na estrutura da empresa, e também para descrever detalhadamente o departamento de operações do centro *El Corte Inglés* de Lisboa, segue-se o seguinte organograma.

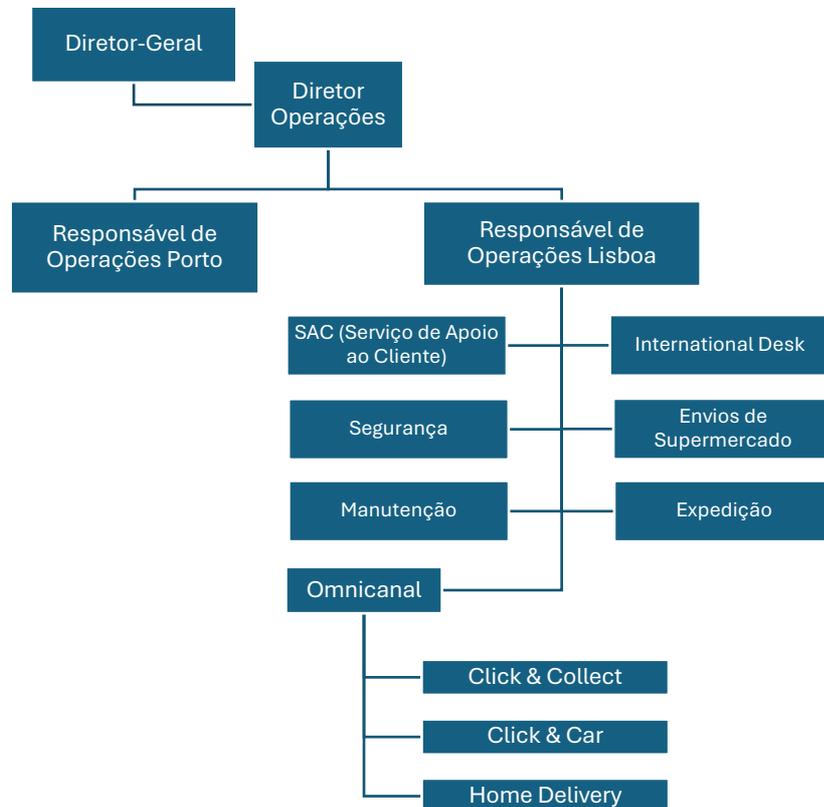


Figura 1 - Organograma da Empresa

Fonte: elaboração própria a partir de informação da empresa

O Diretor-Geral do grupo *El Corte Inglés* em Portugal é o responsável pela supervisão geral e estratégica dos centros de Lisboa e Gaia. Sob supervisão direta daquele Diretor-Geral, o Diretor de Operações da organização a nível nacional.

Sob a coordenação do Responsável de Operações de Lisboa, encontram-se vários departamentos-chave, que são fundamentais para as operações do centro. Entre eles estão o SAC (Serviço de Apoio ao Cliente), Segurança, Manutenção, Expedição, *International Desk* e o departamento de Omnicanal. No âmbito do Omnicanal, existem três serviços principais: *Click & Collect* (compra online com recolha em loja), *Click & Car* (recolha diretamente no carro em pontos específicos) e *Home Delivery* (entregas ao domicílio).

É importante realçar que os pedidos de supermercado, embora façam parte da estratégia omnicanal, são geridos separadamente devido à natureza específica do serviço e à logística necessária para a entrega de produtos alimentares.

O Responsável de Operações em Gaia, por sua vez, também coordena áreas semelhantes, garantindo a consistência das operações da empresa na região Norte do país.

#### 4. METODOLOGIA

O presente relatório foi elaborado com base na experiência adquirida durante o estágio curricular de seis meses, tendo tido início no dia 29 de fevereiro de 2024 e tendo terminado a 28 de agosto de 2024, realizado no *El Corte Inglés* de Lisboa, especificamente no departamento Omnicanal, e tem como tema “Os novos processos de *picking*: Caso *El Corte Inglés*”.

Este estágio foi uma etapa fundamental para a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, proporcionando um contacto direto com os processos empresariais reais, tanto a nível estratégico como operacional.

Para realizar este trabalho final de mestrado, e de modo a ser possível angariar a informação necessária, foi escolhido o método qualitativo, tendo sido recolhida informação através de observação participante e não participante, seguindo um desenho típico do estudo de caso.

Para Yin (2001, p.32) um estudo de caso pode ser interpretado como uma investigação empírica que investiga um fenómeno da contemporaneidade dentro do contexto da vida real.

A observação participante tem uma grande importância para uma compreensão total de um estudo de caso, pois o pesquisador participa ativamente na recolha de dados e precisa de ser capaz de se adaptar à situação (Pawlowski et al., 2016). Por outro lado, a observação não participante o investigador não é diretamente incluído nas atividades, não se considerando um membro ativo, apenas registando as ações e interações que lhe sejam relevantes (Campos, Silva & Albuquerque, 2019). Para este relatório de estágio, a presença regular no *El Corte Inglés*, a interação com todos os colaboradores, e ainda a participação nas atividades do departamento de Omnicanal, foram de extrema importância para compreender o funcionamento e o fenómeno em estudo. Fetters e Rubinstein (2019) referem que as observações no terreno permitem que conhecer melhor o ambiente da empresa e os comportamentos dos colaboradores, sendo assim relevante na própria investigação.

## 5. ESTÁGIO. ATIVIDADES DESEMPENHADAS E SUA DISCUSSÃO

O estágio teve início com uma fase de integração e acolhimento, fundamental para a adaptação dos novos membros à estrutura e à cultura da empresa. Durante este período, foram apresentadas as principais políticas, valores e a missão da organização, que se destaca pela excelência no atendimento ao cliente, inovação contínua e um compromisso inabalável com a qualidade. Esta contextualização inicial é essencial para alinhar os novos colaboradores com a visão estratégica da empresa e para que compreendam a importância de cada função e tarefa no contexto organizacional.

Além de uma introdução detalhada à estrutura hierárquica e aos diversos departamentos interligados, foi possível conhecer os colaboradores, desde os gestores até aos profissionais operacionais. Essa interação inicial não só facilitou a criação de um ambiente colaborativo, mas também promoveu um entendimento mais profundo sobre o papel de cada equipa no sucesso da organização. As equipas, acolhedoras e abertas à partilha de conhecimentos, permitiram uma integração suave e a construção de uma rede de contactos essencial para o bom desempenho das funções ao longo do estágio.

Durante o período de integração, realizaram-se visitas às diferentes áreas de trabalho, permitindo um contato direto com o ambiente físico da empresa, desde os escritórios aos armazéns e zonas de expedição. Essas visitas foram fundamentais para compreender como o *layout* e a disposição dos espaços são estrategicamente organizados para otimizar o fluxo de trabalho e facilitar a cooperação entre departamentos, o que permitiu identificar rapidamente as melhores práticas e adaptá-las às metodologias e rotinas existentes.

Adicionalmente, a apresentação das dinâmicas de cada equipa, detalhando as suas funções e a interdependência entre departamentos, proporcionou uma visão abrangente das operações diárias. Esse entendimento facilitou a adaptação às exigências do trabalho e permitiu uma transição mais fluida para as atividades práticas que se seguiram.

A segunda fase do estágio foi dedicada à vertente não alimentar. Foi feita uma apresentação detalhada sobre toda a operação, seguida de uma formação intensiva nos programas e *softwares* utilizados, nomeadamente o SAP e *Microsoft Office*. Foi também utilizada a plataforma *Salesforce* (Anexo I), um software de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), que permite gerir as interações com os clientes, melhorando a

eficiência dos processos de vendas e atendimento. A principal ferramenta nesta operação não alimentar é o *Pick and Pack (Anexo II)*, um software específico para gestão de armazéns, auxiliando a gestão dos pedidos online.

A adaptação à rotina da equipa foi rápida, permitindo a participação no envio de derivados e trespasses para outros centros. Além disso, foi realizada a recolha e análise de dados, fundamentais para a compreensão dos fluxos de trabalho. Houve também uma introdução ao uso das PDAs (*Personal Digital Assistants*), dispositivos móveis utilizados para otimizar as tarefas de *picking* e gestão de inventário, além de uma participação de *picking* em loja. Adicionalmente, foi possível um contacto inicial com o atendimento ao cliente, permitindo compreender as particularidades de um atendimento altamente personalizado como é o do *El Corte Inglés*, onde a atenção ao detalhe e a capacidade de adaptação às necessidades específicas de cada cliente são fundamentais para criar uma experiência de compra diferenciada. Para garantir este atendimento personalizado, ao servir turistas de diferentes nacionalidades, foi necessário garantir que as interações fossem culturalmente adequadas e alinhadas com as expectativas dos clientes internacionais. Foi também introduzido o *Q-commerce*, que abrange o comércio de entrega rápida de produtos através das plataformas *Uber* e *Glovo*, e que permite que os clientes possam receber os seus produtos de forma quase imediata, diretamente nos locais onde se encontram, como hotéis ou alojamentos de curta duração. Esta vertente do negócio necessita de uma coordenação precisa entre a gestão de inventário, o processamento dos pedidos e a logística de entrega, de forma a assegurar que os produtos sejam entregues de forma rápida e eficiente

A terceira etapa do estágio foi dedicada ao conhecimento da operação em supermercado, ou seja, na vertente alimentar. Após a integração na equipa, foi feita uma introdução à aplicação GPER (*Gestión de Pedidos, Envío y Reparto de Supermercado*) (Anexo III), uma ferramenta utilizada para o controlo dos pedidos *online* do supermercado. O GPER permitiu monitorizar e gerir eficientemente os pedidos, desde a sua receção até à entrega ao cliente. Durante esta fase, foram ensinadas as técnicas de *picking* e embalagem específicas do supermercado, proporcionando uma compreensão detalhada dos processos logísticos e operacionais deste setor.

Posteriormente, na quarta fase, a integração na equipa de gestão de reclamações do supermercado desempenhou um papel essencial no desenvolvimento das competências em atendimento ao cliente e resolução de problemas. Durante esta etapa,

foi prestado apoio na gestão de reclamações, o que envolveu um trabalho rigoroso e cuidadoso de comunicação e coordenação com outros departamentos do supermercado, como logística, expedição e colaboradores de loja, para garantir uma resposta eficaz e célere as questões levantadas pelos clientes.

Uma das grandes responsabilidades nesta fase foi o contacto telefónico com os clientes, o que proporcionou uma compreensão mais aprofundada das suas necessidades, preocupações e expectativas. Este contacto direto permitiu não só resolver os problemas de forma personalizada e atenta, mas também identificar motivos recorrentes de insatisfação, sendo isto uma valiosa fonte de *feedback* para melhorias operacionais e de serviço. O acompanhamento constante das interações ajudou a estabelecer um diálogo construtivo com os clientes, promovendo uma experiência de atendimento mais humanizada.

A recolha e análise de dados relativos aos pedidos e reclamações realizadas foram tarefas fundamentais nesta fase. Através de uma análise detalhada dos casos, foi possível identificar padrões, falhas recorrentes e oportunidades para otimizar os processos internos. Esse trabalho analítico contribuiu significativamente para a melhoria contínua dos serviços prestados, garantindo que as soluções propostas fossem baseadas em dados concretos e tendências observadas, em vez de apenas respostas reativas.

Para facilitar a gestão eficiente das reclamações, foi utilizado novamente o *Salesforce*, o que permitiu o registo, acompanhamento e resolução de cada caso de forma estruturada. A utilização do *Salesforce* possibilitou uma gestão integrada das reclamações, desde o momento em que eram recebidas até à sua resolução final, garantindo a rastreabilidade das ações tomadas e a consistência na comunicação com os clientes. A plataforma também permitiu gerar relatórios e análises sobre o desempenho da equipa, ajudando a identificar áreas que necessitavam de ajustes e melhorias. Através deste sistema, tornou-se possível monitorizar o progresso das reclamações em tempo real, estabelecer prioridades e assegurar que os tempos de resposta fossem cumpridos de acordo com os padrões de qualidade da empresa. O uso eficiente do *Salesforce* foi crucial para manter um elevado nível de satisfação do cliente, enquanto se melhorava a eficiência dos processos internos, reduzindo o tempo necessário para resolver cada reclamação e aumentando a capacidade de resposta da equipa.

Ao longo de todo o estágio realizado no *El Corte Inglés*, uma das atividades centrais foi a análise detalhada e constante dos dados. Esta análise passa pela avaliação

do desempenho do centro de Lisboa em comparação com todos os centros existentes em Portugal e Espanha (Anexo IV). Este processo de monitorização era realizado tanto diariamente, semanalmente e no fim, mensalmente, permitindo uma avaliação precisa e atualizada das operações. Atualmente, o centro de Lisboa ocupa o segundo lugar em desempenho, refletindo o sucesso das suas operações em termos de eficiência e volume de pedidos processados.

A análise envolvia também a comparação dos totais de pedidos enviados pelo supermercado. Era realizada uma análise mensal de todos os pedidos realizados Anexo V), sendo que diariamente eram inseridos os dados relativos ao dia anterior com a finalidade de se poder ter uma visão mais abrangente e detalhada do negócio (Anexo VI). Estes dados eram analisados de forma segmentada, diariamente, permitindo uma visão detalhada das operações em diferentes vertentes, tais como Recolha em Loja, envios ao domicílio, *Click & Car* e *Q-commerce*. Em ambas as tabelas, era feita uma comparação em relação ao ano anterior para perceber quais seriam as margens de melhoria. Esta segmentação possibilitava identificar tendências específicas em cada modalidade de serviço, garantindo uma gestão mais precisa e orientada para as necessidades dos clientes.

Além disso, o mesmo rigor analítico era aplicado à vertente não alimentar, onde também se realizava uma comparação detalhada dos pedidos processados entre os dois anos (Anexo VII). A análise mensal e diária dos dados permitia a identificação de padrões sazonais e ajustes operacionais necessários para otimizar o desempenho (Anexo VIII).

Nos meses de verão, a partir de junho, o foco das operações do supermercado expande-se para a costa alentejana e algarvia, onde foram realizadas entregas específicas para esta região. Durante este período, foram recolhidos e analisados todos os dados relativos a estas operações, permitindo uma comparação detalhada entre os anos de 2023 e 2024 (Anexo IX). Esta análise incluía o volume total de entregas diário, garantindo uma compreensão aprofundada do impacto das operações sazonais no desempenho geral do centro de Lisboa. No final da época e no fim de todos os envios realizados, efetua-se um balanço comparativo do total de pedidos realizados no ano de 2024 e no ano de 2023 (Anexo X).

Esta abordagem sistemática de recolha e análise de dados foi fundamental para a identificação de áreas de melhoria, a otimização de processos e o reforço do posicionamento do centro de Lisboa, solidificando a sua posição de destaque no segundo lugar do ranking a nível ibérico.

A fase final do estágio foi marcada pela implementação e gestão do projeto "*Batchpicking*" na operação não-alimentar. Este projeto visou otimizar o processo de *picking*, agrupando múltiplos pedidos numa única operação de recolha, aumentando assim a eficiência e reduzindo o tempo de processamento. Foi necessária uma mudança física das instalações, e com isso foram necessárias também algumas decisões estratégicas do projeto, fulcrais para a adaptação da equipa a esta mudança. Foi possível participar nas formações oferecidas aos colaboradores, desempenhando um papel ativo na implementação do novo sistema. Esta fase envolveu a reconfiguração dos espaços de armazenamento e a reorganização dos fluxos de trabalho para acomodar o novo método de *picking*. Existiu uma cooperação com colaboradores de Espanha, auxiliando nas práticas implementadas e garantindo a harmonização dos processos entre os diferentes centros. A integração do processo *Batchpicking* exigiu a adaptação de sistemas de software e a formação intensiva das equipas para assegurar a sua eficácia.

Este processo de implementação do projeto decorreu de forma estruturada e cronológica, sendo dividido em diversas fases que envolveram reuniões estratégicas, mudanças físicas, formações e a total integração de novas metodologias de trabalho. Este projeto visou otimizar o processo de recolha de produtos através da consolidação de múltiplos pedidos numa única operação, aumentando assim a eficiência da operação logística não-alimentar.

O processo teve início em abril com algumas reuniões entre os responsáveis pelo projeto, pela gestão do departamento e também com os gestores e diretores da organização em Espanha. Nesta fase, as equipas começaram por explorar e compreender em detalhe o conceito de *Batchpicking*, um método que permitia agrupar vários pedidos num único percurso de recolha, otimizando o tempo e reduzindo o esforço físico dos colaboradores. As discussões focaram-se inicialmente em compreender a aplicabilidade desta metodologia ao contexto específico do *El Corte Inglés* de Lisboa.

Além de compreenderem a essência do *Batchpicking*, as equipas começaram a negociar e planear a gestão do espaço físico necessário para implementar o novo sistema. Foi uma fase de intensa análise e negociação, onde se avaliou como seria reorganizada a disposição física das áreas de trabalho para acomodar as novas operações. A escolha do espaço adequado foi um desafio crucial, pois era necessário integrar a nova operação sem interromper significativamente o fluxo de trabalho existente.

Com o planeamento estratégico consolidado, a implementação começou efetivamente em maio. Esta fase envolveu mudanças físicas significativas, particularmente nas áreas de operação do *Click and Collect* e expedição. As instalações do *Click and Collect* foram transferidas para a zona de expedição, promovendo a fusão de toda a operação com a equipa de expedição. Este movimento foi essencial para criar um fluxo de trabalho mais integrado e coerente, otimizando a utilização do espaço e facilitando a comunicação entre as equipas.

A junção das operações exigiu ajustes não apenas no espaço físico, mas também na logística de movimentação de produtos, sendo necessário redefinir os percursos de recolha e os processos de distribuição interna. Foram implementadas novas áreas de armazenamento e reconfigurados os layouts das zonas de *picking*, garantindo que a equipa pudesse operar de forma eficiente e segura dentro do novo espaço.

Em junho, iniciou-se a formação intensiva dos vendedores e das equipas que iriam permanecer em funções dentro da nova estrutura operacional. A formação foi composta por sessões de uma hora, onde foi apresentado o projeto e explicado detalhadamente como funcionaria a nova operação de *batchpicking*. Estes momentos formativos foram essenciais para assegurar que todos os colaboradores compreendiam as mudanças e se sentiam preparados para aplicar o novo método no dia a dia. Durante as sessões, foram abordados tópicos como a reorganização dos fluxos de *picking*, a utilização de novas ferramentas digitais e as melhores práticas para maximizar a eficiência do trabalho.

Na segunda semana do mês de julho foi concluída a total mudança de instalações, culminando na implementação completa do projeto. As novas operações começaram a então a ser executadas segundo o método de *batchpicking*, marcando uma transformação significativa na forma como os pedidos eram processados e geridos no centro de Lisboa. Para garantir uma transição suave e efetiva, foi feita uma visita por parte de colaboradores da organização em Espanha que já trabalhavam com este método de *picking*. A presença destes foi crucial, pois trouxeram uma perspetiva prática e valiosa sobre o funcionamento do sistema, ajudando-nos a evitar erros comuns e a manusear as novas aplicações tecnológicas que acompanhavam o *batchpicking*.

Estes colaboradores de Espanha acompanharam a implementação nos primeiros dias de forma intensiva com a equipa local, oferecendo orientações sobre a utilização das novas aplicações, incluindo sistemas de gestão de pedidos e ferramentas de otimização de *picking*. Essa transferência de conhecimento foi fundamental para a adaptação dos

colaboradores de Lisboa ao novo modelo operacional, garantindo que a mudança não apenas fosse tecnicamente bem-sucedida, mas também amplamente compreendida e aceite por todos os envolvidos.

A implementação do projeto de *batchpicking* no *El Corte Inglés* de Lisboa foi um processo complexo e multidimensional, que exigiu planeamento estratégico, adaptação física das instalações, formação dos colaboradores e suporte internacional para garantir o sucesso da operação. Através deste esforço coletivo e coordenado, foi possível não só adaptar o centro de Lisboa a uma metodologia de *picking* mais eficiente, mas também preparar a equipa para operar com um sistema que coloca a loja numa posição de vanguarda em termos de logística e gestão de operações. A introdução do *batchpicking* marcou uma transformação significativa, melhorando a capacidade de resposta e a produtividade do centro, refletindo-se diretamente no desempenho e na satisfação dos clientes.

### 5.1. *Discussão de Resultados*

O departamento do Omnicanal revelou-se uma área desafiadora e inovadora, pois envolve a gestão e a integração de múltiplos canais de vendas, tanto online quanto offline, como salienta Hänninen *et al.* (2020). Ao longo dos seis meses de estágio, foi possível observar a complexidade da gestão dos canais online, começando no processamento de pedidos até à entrega da mesma, processo referido e explicado em Bijmolt *et al.* (2021).

Na interação com profissionais de diferentes áreas e ao observar de perto as suas práticas de gestão, foi possível desenvolvimento de uma visão mais abrangente sobre a gestão empresarial. Foi possível compreender de forma prática como os diferentes departamentos colaboram entre si para garantir a eficácia das operações omnicanal, desde o atendimento ao cliente até à logística e gestão de *stocks*, tendo Hübner *et al.* (2016) referido a complexidade e a importância desta gestão para um bom funcionamento do omnicanal.

A estratégia omnicanal adotada pelo *El Corte Inglés* visa proporcionar uma experiência integrada ao cliente, combinando os canais de venda *online* e físicos para oferecer uma jornada de compra fluída. No entanto, a sincronização de informações entre esses canais, especialmente em termos de gestão de inventário e disponibilidade de produtos, apresentou desafios operacionais significativos, que foram possíveis de observar ao longo dos seis meses de estágio. Lazaris *et al.* (2014) salientam a importância de uma integração contínua para garantir que o cliente tenha uma experiência coesa em todos os pontos de contacto. Apesar das dificuldades pontuais, como a falta de sincronia de níveis de *stock*, a empresa demonstrou uma elevada capacidade de resposta, ajustando-se rapidamente às necessidades dos consumidores, sempre mantendo o contacto quando existia algum problema, e desta forma manter a confiança do consumidor, algo que é referido como fulcral pela Pwc (2018). Esse alinhamento é fundamental para atender às expectativas de um consumidor cada vez mais exigente, como destaca Bijmolt *et al.* (2021), sendo este um dos fatores que contribuiu para a fidelização dos clientes.

O *El Corte Inglés*, no âmbito da sua estratégia omnicanal, oferece uma vasta gama de canais de interação e compra para os seus clientes, visando proporcionar uma experiência de consumo fluída e integrada. Galipoğlu *et al.* (2018) destaca, entre os principais canais, a loja física; a loja online, que permite compras com entrega ao domicílio ou recolha em loja; o serviço de *click and collect*, e ainda o *Q-Commerce*

(*Quick Commerce*). Para além destes, no caso do *El Corte Inglés*, a empresa dispõe também de uma app móvel e serviços de atendimento ao cliente, como *call centers* e *chat online*, assegurando uma comunicação eficaz e uma rápida resolução de problemas em qualquer ponto de contato. Esta diversidade de canais permite que os clientes escolham a solução mais conveniente para suas preferências, reforçando a flexibilidade e a personalização da experiência de compra.

A gestão dos pedidos de *Q-Commerce* representa um dos grandes desafios para a operação omnicanal do *El Corte Inglés*. Este modelo de negócios baseado na inovação, descrito por Huang *et al.* (2020), tem vindo a refletir-se numa tendência crescente na área do consumo por conveniência, especialmente em áreas urbanas, como o centro de Lisboa, que é onde a organização está inserida, resultando numa boa oportunidade de expansão de negócio, como descrito pela Pwc (2018). No entanto, a implementação dessa estratégia requer uma logística ágil e uma gestão de stocks ainda mais precisa, conforme destacado por Stojanov (2022). Durante o estágio, foi observado que a operação do *Q-Commerce* exigia uma coordenação rigorosa entre o armazém e a loja física para garantir que os produtos estivessem disponíveis e prontos para entrega dentro do prazo proposto. Esta estratégia, como referido anteriormente, tem um grande potencial de crescimento, mas depende de uma integração perfeita entre os sistemas de inventário e a capacidade de resposta dos operadores logísticos.

Muitas vezes, as novas estratégias e a inovação contínua por parte dos gestores, criam alguma incerteza e distúrbios na forma como respondem ao cliente. Neste caso, é necessária uma flexibilidade no tratamento de incidências e de devoluções, adequada a cada situação, como referem Bijmolt *et al.* (2021). Em algumas situações, o processamento das devoluções de compras realizadas online, por terem de ser feitas nas lojas físicas, nem sempre ocorria com a rapidez desejada, o que gerava insatisfação no cliente, algo que é especialmente valorizado em Hübner *et al.* (2016).

A análise contínua dos dados de desempenho do *El Corte Inglés* em Lisboa permitiu identificar padrões sazonais e ajustar as operações de forma precisa. A comparação entre o volume de pedidos de 2023 e 2024 revelou um aumento significativo na procura pelos serviços de recolha em loja e entrega ao domicílio, especialmente durante os períodos de maior afluência, como épocas de saldos ou altura do Natal. A análise de dados realizada ao longo do estágio, segmentada por modalidades como o *Click & Collect*, *Click & Car* e o *Q-Commerce*, possibilitou uma gestão mais orientada para as

necessidades dos clientes, conforme sugerido por Bijmolt et al. (2021), que destaca a importância do uso de dados para otimizar processos operacionais num ambiente omnicanal. A capacidade de ajustar rapidamente as operações com base nos dados recolhidos reforçou a posição do centro de Lisboa como um dos mais eficientes dentro da rede ibérica, destacando a importância da análise de desempenho para a tomada de decisões estratégicas.

Bijmolt *et al.* (2021) referem também a importância de as estratégias adotadas serem diretamente integradas e conforme a gestão de Marketing das organizações, e isso foi visível no sentido em que a operação omnicanal no *El Corte Inglés* demonstrou sempre um elevado nível de coordenação e adaptação às campanhas de marketing em curso, pois faziam questão de as conhecer e ajustarem os horários e equipa conforme o calendário de campanhas futuras. Consequentemente, ao conhecerem as particularidades de cada campanha, a equipa operacional ajustava-se de forma a antecipar o aumento da procura e assegurando que a experiência do cliente continuasse positiva, independentemente do canal utilizado.

No processamento das encomendas recebidas pelos consumidores, o *picking* desempenha um papel crucial na estratégia de omnicanal, processo descrito por Lee *et al.* (2015). A eficiência desses processos e a agilidade operacional estão diretamente ligadas à rápida resposta da empresa aos pedidos, o que, por sua vez, impacta a satisfação do cliente, como referem De Koster *et al.* (2006). O *El Corte Inglés* enfrenta desafios típicos nesse aspeto, como a coordenação de tempos entre o armazém e a loja física para garantir que os produtos estejam prontos quando os clientes os vão recolher, ou no momento em que o operador logístico está pronto para levar a encomenda ao domicílio do cliente.

Todos estes desafios logísticos são recorrentes nas operações omnicanal, tal como apontado por Seghezzi *et al.* (2021), que reforça a necessidade de uma gestão otimizada do *picking* e uma abordagem inovadora para garantir rapidez e precisão. A falta de automatização ou processos de *picking* mais sofisticados pode resultar em atrasos e erros, o que foi observado em várias ocasiões antes da implementação do processo de *batchpicking*, o que evidenciou a necessidade de melhorar a eficiência logística para proporcionar uma experiência de cliente mais fluida e satisfatória.

A opção de recolha em loja demonstrou ser uma parte essencial da estratégia omnicanal do *El Corte Inglés*, proporcionando aos clientes a conveniência de comprar *online* e recolher os produtos fisicamente na loja, sem custos de envio e com maior

flexibilidade de horário, situação descrita em Ishfaq *et al.* (2023). A operação da recolha em loja permite que os clientes obtenham os produtos de forma mais rápida do que os métodos tradicionais de entrega ao domicílio, especialmente quando o produto já estava disponível no *stock* da loja. Esse fator foi identificado como um diferencial competitivo, dado que muitos consumidores preferiam recolher os seus produtos no mesmo dia, evitando os tempos de espera associados ao envio.

O desempenho eficiente deste processo depende da integração contínua entre os sistemas de inventário da loja física e as plataformas online, garantindo que os produtos encomendados estejam disponíveis para recolha no momento certo, como é retratado em Hübner *et al.* (2016). Embora tenham sido observados alguns desafios, como casos pontuais de indisponibilidade de produtos em loja, os resultados gerais mostraram uma elevada capacidade de resposta por parte da equipa operacional.

Durante o estágio, observou-se que as reclamações dos clientes eram tratadas prioritariamente, visando não apenas a resolução do problema, mas também a restauração da confiança do cliente na marca. Isso incluía ações rápidas para corrigir falhas nos pedidos, trocas de produtos, devoluções eficientes e o acompanhamento constante para garantir que os consumidores se sentissem ouvidos e atendidos.

O *feedback* dado pelos clientes representa um papel crucial na melhoria dos processos de atendimento no *El Corte Inglés*, especialmente em situações de devoluções, gestão de reclamações e tomadas de decisão. A gestão das incidências foi estruturada para priorizar não apenas a resolução rápida dos problemas, mas também para restaurar a confiança dos clientes na empresa, um ponto enfatizado por Bijmolt *et al.* (2021). Durante o estágio, o uso da plataforma *Salesforce* permitiu um acompanhamento eficaz de cada caso, garantindo uma comunicação constante com os clientes e uma rápida implementação de ajustes operacionais e de resoluções. O trabalho analítico sobre as incidências e o *feedback* recebido permitiu identificar a existência de padrões recorrentes e desenvolver soluções proativas para evitar problemas futuros, o que contribuiu diretamente para a melhoria da experiência do cliente e para a manutenção de altos níveis de satisfação.

A implementação do sistema de *batchpicking*, conforme descrito por Hong *et al.* (2012), foi o projeto mais relevante do estágio. Este projeto foi um marco importante, não apenas pela sua complexidade operacional, mas também pelo impacto direto que teve na eficiência e produtividade das operações da empresa.

O *batchpicking* foi implementado para simplificar o trabalho diário dos colaboradores e responder de forma mais eficaz à crescente procura no canal *online*. O aumento do volume de encomendas exigiu uma estratégia eficaz, especialmente em momentos de maior afluência. Através desta estratégia, foi possível consolidar a recolha de múltiplos pedidos de clientes, num menor espaço de tempo de deslocação dentro do armazém, como é referido em Guo et al. (2022) e otimizando o uso de recursos.

Os resultados observados com a implementação do *batchpicking* mostraram melhorias significativas na eficiência do processo de *picking*. Como sugerido por Seghezzi et al. (2021), este processo permite uma maior produtividade ao reduzir os tempos de deslocamento dentro do armazém e agrupar tarefas repetitivas. No contexto do *El Corte Inglés*, foi possível verificar uma redução no tempo médio de preparação dos pedidos, o que impactou diretamente a capacidade de realizar e satisfazer as encomendas dos clientes com maior rapidez, especialmente no contexto de operações como o *Q-Commerce*.

A introdução de novas tecnologias, como o *batchpicking* e a utilização de *softwares* avançados como o *Salesforce*, apresentou desafios consideráveis para a equipa do *El Corte Inglés*. Embora estas ferramentas tenham contribuído para a otimização dos processos, a adaptação dos colaboradores exigiu um investimento significativo em formação e tempo, à semelhança do destacado por Savastano et al. (2019). A resistência inicial à mudança foi um fator relevante, especialmente em termos de adaptação ao novo fluxo de trabalho e à utilização das novas ferramentas digitais. De acordo com Cook (2014), a formação contínua é essencial para garantir que os colaboradores estão familiarizados com as tecnologias, promovendo uma transição mais suave e aumentando a eficácia do uso desses recursos. No caso do *El Corte Inglés*, as sessões de formação permitiram que a equipa se adaptasse ao novo sistema de forma gradual, assegurando que os colaboradores se sentiam capacitados para operar dentro da nova estrutura logística.

De acordo com a Pwc (2018), é importante dar também uma especial atenção aos colaboradores ao longo dos seus anos de trabalho, pois são estes que têm o contacto direto com o cliente e que representam a imagem da marca. Esta atenção redobrada é relevante para que estes possam prestar um bom serviço ao consumidor e possam satisfazer qualquer necessidade proposta ou resolver qualquer problema que surja no dia a dia por parte do cliente.

Após uma análise das atividades realizadas no departamento de omnicanal do *El Corte Inglés*, observa-se que são vários os desafios e as oportunidades inerentes à implementação de uma estratégia omnicanal eficaz. A integração entre os canais existentes, a gestão logística de processos como o *picking* e as devoluções, bem como a existência de modelos de negócio inovadores como o *Q-Commerce*, revelam-se pontos críticos que impactam diretamente a experiência do consumidor e a forma como deve ser feita a gestão por parte dos retalhistas. Os resultados observados confirmam as conclusões da revisão da literatura, que indicam que o sucesso de uma estratégia omnicanal depende não apenas da tecnologia implementada, mas também da eficiência dos processos internos e da capacidade de adaptação a um mercado em constante mudança.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E PROPOSTA DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS

### 6.1. *Considerações Finais*

O estágio curricular realizado ao longo de seis meses no departamento omnicanal na empresa *El Corte Inglés* marca o início de uma trajetória profissional, pois, tratou-se do primeiro contacto direto com o mercado de trabalho. Foi uma oportunidade única para aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica num ambiente empresarial real e complexo, proporcionando uma experiência imersiva num dos setores mais dinâmicos e competitivos da economia: o retalho.

Foi possível estabelecer uma ponte entre a teoria aprendida ao longo do curso de mestrado e a sua aplicação prática no contexto corporativo. Esse percurso académico incluiu várias unidades curriculares, desde Gestão da Qualidade e Cadeia de Abastecimento, até ao Marketing e a Análise de Dados, cujos conteúdos foram explorados durante este estágio. Mas, embora na teoria se consiga estabelecer algum contacto com a realidade, foi o estágio que permitiu compreender como esses conceitos se interligam e são executados num ambiente real, especialmente num departamento tão estratégico como o é omnicanal.

Ao longo dos dois anos de curso, são facultadas as ferramentas necessárias para compreender a importância da eficiência operacional na competitividade das organizações. Mas foi ao longo do estágio, que ficou claro que estratégias como o *batchpicking* e o *Q-Commerce* não são apenas inovações operacionais, mas sim componentes de uma estratégia empresarial mais ampla que busca alinhar as operações com as expectativas exigentes dos clientes. Esta abordagem estratégica, fundamentada nos estudos realizados durante o mestrado, mostrou-se crucial para alcançar uma melhor gestão dos recursos e uma resposta rápida às dinâmicas de mercado.

O estágio no *El Corte Inglés* permitiu-me desenvolver um conjunto de *hard* e *soft skills* que serão fundamentais para o meu futuro profissional. No âmbito das *soft skills*, tive a oportunidade de aperfeiçoar a minha capacidade de trabalho em equipa, a gestão de tempo no dia a dia, a comunicação tanto com colaboradores da mesma empresa como também com clientes e a ser mais proativa, competências essenciais para lidar com um ambiente de trabalho dinâmico e exigente. Em termos de *hard skills*, aperfeiçoei a minha capacidade analítica ao trabalhar com ferramentas como o *Microsoft Excel* e o *Salesforce*,

e ainda consegui melhorar o domínio do inglês e do espanhol, quando necessário em contacto com clientes ou colaboradores de centros em Espanha, podendo assim ter a experiência de envolvimento em ambientes corporativos multinacionais.

É importante referir que uma das principais competências adquiridas no âmbito do mestrado é a análise de dados, alinhada com a tomada de decisões estratégicas. No estágio, a análise dos volumes de pedidos e o desempenho do centro de Lisboa permitiram identificar tendências e otimizar os processos de entrega e recolha.

Ao longo do estágio, pude ter um contacto direto com algumas práticas avançadas de gestão, especialmente nas áreas de *e-commerce* e da estratégia omnicanal, levando-me a compreender a importância de alinhar as operações físicas com as digitais. Para além disso, foi notável o valor dos sistemas tecnológicos mais avançados para empresas tradicionais como é o *El Corte Inglés*, que, apesar de inovar e ajustar a sua estrutura às necessidades dos tempos atuais, com transformações nos sistemas como é todo o departamento omnicanal, preserva sempre um contacto próximo e personalizado com o cliente nas suas lojas físicas. Esta combinação de inovação e tradição mostra-se essencial para oferecer uma experiência de compra coesa e satisfatória, adaptando-se às novas exigências do mercado sem perder a essência do atendimento ao cliente que é tão importante e preservada pela organização em todas as suas decisões.

É possível concluir que os seis meses em que fiz parte da equipa de colaboradores do *El Corte Inglés* fez com que pudesse desenvolver bastante as minhas competências e que aprendesse muito mais sobre o mundo do retalho. A organização forneceu-me uma experiência bastante enriquecedora, preparando-me para enfrentar os desafios do mercado de trabalho atual, aliando o conhecimento académico adquirido no mestrado em Ciências Empresariais à prática de gestão num ambiente real e altamente competitivo.

## 6.2. *Limitações do Estudo*

Para concluir, é importante mencionar que foram encontradas algumas limitações na realização do estudo. Uma delas foi a curta duração do estágio, tendo sido este de apenas 6 meses. Embora tenha sido possível acompanhar toda a implementação do projeto, não permitiu que fosse possível poder estudar e analisar por completo o impacto do projeto do Batchpicking a longo prazo na gestão omnicanal da empresa.

Para além disso, a dependência da tecnologia existente na organização foi também uma limitação significativa encontrada na implementação do projeto em questão. Embora a estrutura tecnológica da empresa tenha sido suficiente, se fosse possível ter tecnologias mais avançadas, nomeadamente Inteligência Artificial ou soluções de automação, o projeto poderia ter resultados bem mais significativos e impactantes, podendo o estudo ser mais concreto na sua conclusão.

Para a realização de um trabalho prático, como é um relatório de estágio, ter casos de estudo sobre o tema é relevante. Ao longo da pesquisa, foi notória a falta de existência de case studies acerca do processo de batchpicking, tendo isso limitado a investigação.

### 6.3. *Propostas para Investigações Futuras*

Como proposta para investigações futuras, sugere-se o estudo acerca do impacto que a Inteligência Artificial e os *BigData* podem ter nos processos e gestão omnicanal, de que forma é que a utilização destes podem ajudar na otimização da previsão da procura, melhorar a experiência do cliente, ou ser feita uma análise mais detalhada do comportamento dos consumidores.

Seria também relevante realizar um estudo onde fosse feita uma análise comparativa entre os vários métodos de *picking* no sentido de eficiência operacional, custos e impacto destes na experiência do consumidor. A comparação entre os métodos existentes pode revelar quais são mais eficazes.

Outra sugestão poderia ser a investigação acerca da relação que pode existir entre a omnicanalidade e a sustentabilidade, onde se analisasse a integração de cadeias de abastecimento mais sustentáveis e as formas de entrega *eco-friendly*.

É ainda proposto um estudo que relate em detalhe a história e todo o processo de implementação do *batchpicking*, evidenciando as suas vantagens e desvantagens numa gestão eficiente de operações omnicanal, com o objetivo de dar uma visão completa de quais os desafios e oportunidades que a implementação deste processo pode oferecer.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bijmolt, T. H., Broekhuis, M., De Leeuw, S., Hirche, C., Rooderkerk, R. P., Sousa, R., & Zhu, S. X. (2021). Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retail environments. *Journal of Business Research*, 122, 864-874. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.029>

Cai, Y.-J., & Lo, C. (2020). Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 107729, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107729>

Campos, J., Silva, T., & Albuquerque, U. (2021). Observação participante e diário de campo: Quando utilizar e como analisar. In *Etnobiologia* (pp. 95–112). NUPEEA.

Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15, 262-266. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.16>

De Koster, R., Le-Duc, T., & Roodbergen, K. J. (2007). Design and control of warehouse order picking: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 182(2), 481-501. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.07.009>

Delivery Hero. (2020). *Company presentation Q3 2020*. [https://ir.deliveryhero.com/download/companies/delivery/Presentations/Company\\_Presentation\\_Q3\\_2020\\_Final.pdf](https://ir.deliveryhero.com/download/companies/delivery/Presentations/Company_Presentation_Q3_2020_Final.pdf)

*El Corte Inglés Portugal*. (2021). *A RSC no El Corte Inglés*. *Elcorteingles.es*. <https://www.elcorteingles.es/informacao-corporativa/pt/sustentabilidade/avanco-sustentavel/>

*El Corte Inglés Portugal*. (2023). *Princípios do modelo de negócios do grupo*. *Elcorteingles.es*. <https://www.elcorteingles.es/informacao-corporativa/pt/quem-somos/os-nossos-principios/>

*El Corte Inglés Portugal*. (2024). *Dados financeiros*. *Elcorteingles.pt*. <https://www.elcorteingles.pt/empresa/dados-financeiros/>

*El Corte Inglés Portugal*. (2024). *Quem somos*. *Elcorteingles.pt*. [https://www.elcorteingles.pt/empresa/quem-somos/?\\_gl=1](https://www.elcorteingles.pt/empresa/quem-somos/?_gl=1)

Fetters, M. D., & Rubinstein, E. B. (2019). The 3 Cs of content, context, and concepts: A practical approach to recording unstructured field observations. *The Annals of Family Medicine*, 17(6), 554–560. <https://doi.org/10.1370/afm.2453>

- Galipoğlu, E., Kotzab, H., Teller, C., Yumurtaci, I. O., & Poeppelbuss, J. (2018). Omni-channel retailing research: State of the art and intellectual foundation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 365-390. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-10-2016-0292>
- Gallino, S., Moreno, A., & Stamatopoulos, I. (2014). Channel integration, sales dispersion, and inventory management. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2494516>
- Gao, F., & Su, X. (2016). Omnichannel retail operations with buy-online-and-pickup-in-store. *Management Science*, Forthcoming. <https://ssrn.com/abstract=2721474>
- Guo, S., Singh, M., & Goodarzi, S. (2022). Enhance picking viability in e-commerce warehouses under pandemic. *International Journal of Production Research*, 61(15), 5302–5321. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2101400>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 16(4), 11-40. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hänninen, M., Kwan, S. K., & Mitronen, L. (2020). From the store to omnichannel retail: Looking back over three decades of research. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 31(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1833961>
- Hong, S., Johnson, A., & Peters, B. (2012). Batch picking in narrow-aisle order picking systems with consideration for picker blocking. *European Journal of Operational Research*, 221(3), 557–570. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2012.03.045>
- Huang, M., & Yen, B. P. C. (2021). Driving forces for digital transformation: Case studies of Q-commerce. In *Proceedings of the 21st International Conference on Electronic Business (ICEB 2021): Corporate resilience through electronic business in the post-COVID era* (pp. 117–128). Association for Information Systems. <https://aisel.aisnet.org/iceb2021/50>
- Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 562–583. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2015-0179>
- Ishfaq, R., Darby, J., & Gibson, B. (2024). Adapting the retail business model to omnichannel strategy: A supply chain management perspective. *Journal of Business Logistics*, 45, e12352. <https://doi.org/10.1111/jbl.12352>

Kembro, J., Norrman, A., & Eriksson Ahre, E. (2018). Adapting warehouse operations and design to omni-channel logistics: A literature review and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(9), 890–912. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0052>

Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014, June). From multichannel to “omnichannel” retailing: Review of the literature and calls for research. In *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCM)* (Vol. 6, pp. 1–6).

Lee, J., Chang, Y.-S., Shim, H.-J., & Cho, S.-J. (2015). A study on the picking process time. *Procedia Manufacturing*, 3, 731–738. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.316>

Mirkovic, I. (2021, July 1). What is Q-Commerce? *Edume*. Retrieved September 22, 2021, from <https://edume.com/blog/what-is-q-commerce>

Neves-Moreira, F., & Amorim, P. (2024). Learning efficient in-store picking strategies to reduce customer encounters in omnichannel retail. *International Journal of Production Economics*, 267, 109074. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109074>

Parikh, P. J., & Meller, R. D. (2008). Selecting between batch and zone order picking strategies in a distribution center. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 44(5), 696–719. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2007.03.002>

Pawlowski, C. S., Silva, P. L., Bezerra, J. A. A., Carvalho, H. M., & Silva, M. C. (2016). Children's physical activity behavior during school recess: A pilot study using GPS, accelerometer, participant observation, and go-along interview. *BMC Public Health*, 16(1), 1206. <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3792-6>

Pereira, F., et al. (2021). Building an integrated omnichannel supply chain: Challenges and solutions for managing information and operational flows in retail. *Supply Chain Management Review*.

PwC. (2018). Experience is everything: Here's how to get it right. *PwC*. <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>

Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 64–75.

Savastano, M., Bellini, F., D'Ascenzo, F., & De Marco, M. (2019). Technology adoption for the integration of online–offline purchasing: Omnichannel strategies in the retail environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(5), 474–492.

Schubert, D., Kuhn, H., & Holzapfel, A. (2020). Same-day deliveries in omnichannel retail: Integrated order picking and vehicle routing with vehicle-site dependencies. *Naval Research Logistics*, 68, 721–744. <https://doi.org/10.1002/nav.21954>

Seghezzi, A., Siragusa, C., & Mangiaracina, R. (2022). Enhancing in-store picking for e-grocery: An empirical-based model. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 52(4), 301–323. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2021-0018>

Shao, X. (2021). Omnichannel retail move in a dual-channel supply chain. *European Journal of Operational Research*, 294(3), 936–950.

Stojanov, M. (2022). Q-commerce – The next generation e-commerce. *Business Management, D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria*, 20(1), 17–34.

Szozda, N. (2023). Omnichannel as a driver of digitalization: Evidence from the emerging market in the fashion industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 27. <https://doi.org/10.1108/JFMM-11-2021-0293>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.023>

Verhoef, P., Kannan, P. K., & Inman, J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Villa, R., & Monzón, A. (2021). Mobility restrictions and e-commerce: Holistic balance in Madrid Centre during COVID-19 lockdown. *Economies*, 9(57), 1–19. <https://doi.org/10.3390/economies9020057>

Von Briel, F. (2018). The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 217–229. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.02.004>

Yang, P., Zhao, Z., & Guo, H. (2020). Order batch picking optimization under different storage scenarios for e-commerce warehouses. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101897. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101897>

Yin, R. K. (2001). *Planejamento e métodos* (D. Grassi, Trad., 2ª ed.). Bookman. (Original publicado em 1994).

## ANEXOS

### Anexo I – Página Inicial do Salesforce

Número	Código de ped...	NL...	Fecha/Hora...	M...	División	Nombre del contacto	Solicitud del cliente	Estado	Alias del propietario del caso
1						Filipa Freitas Vilar	Requisición de...	Resuelto	
2								Resuelto	
3								Resuelto	
4								Resuelto	
5								Resuelto	
6								Resuelto	
7								Resuelto	
8								Resuelto	
9								Resuelto	
10								Resuelto	
11								Resuelto	
12								Resuelto	
13								Resuelto	
14								Resuelto	
15								Resuelto	
16								Resuelto	
17								Resuelto	
18								Resuelto	
19								Resuelto	
20								Resuelto	
21								Resuelto	
22								Resuelto	
23								Resuelto	
24								Resuelto	
25								Resuelto	
26								Resuelto	
27								Resuelto	
28								Resuelto	
29								Resuelto	
30								Resuelto	
31								Resuelto	
32								Resuelto	
33								Resuelto	
34								Resuelto	
35								Resuelto	
36								Resuelto	
37								Resuelto	
38								Resuelto	
39								Resuelto	
40								Resuelto	
41								Resuelto	
42								Resuelto	
43								Resuelto	
44								Resuelto	
45								Resuelto	
46								Resuelto	
47								Resuelto	
48								Resuelto	
49								Resuelto	
50								Resuelto	

### Anexo II – Página Inicial do Pick & Pack

0140 Organización primaria Zona Líneas Max por picker 5 Líneas Min por picker 1 Modificar

Tipo de pedido Envío/Recogida Tiempo límite Aplicaciones externas

Selecciona Selecciona Selecciona Selecciona Filtrar

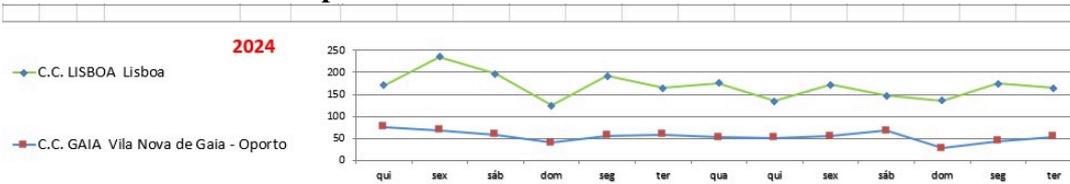
NºPedido	Planta	Zona	Unidades	Lineas	Tipo pedido	Envío/Recogida	Tiempo preparación
En estos momentos no hay pedidos pendientes							

Deseleccionar todos (0) Pedidos seleccionados (0) Liberar pedidos Simular Batch

### Anexo III – Página Inicial do GPER (Gestión de Pedidos, Envío y Reparto de Supermercado)



### Anexo IV – Dados dos pedidos mensais e diários de todos os centros a nível ibérico



RANKING ORGANIZAÇÃO																
Peso %	Envío Gratis															
Lisboa	Cheques Magicos															
vs																
Org.		Mês atual	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	
	DEP DESC	Total	Med. Dia	1/ago	2/ago	3/ago	4/ago	5/ago	6/ago	7/ago	8/ago	9/ago	10/ago	11/ago	12/ago	13/ago
71%	1º 502 DARKSTORE Barcelona	2 613	238	293	348	253	0	243	266	211	221	223	147	0	175	233
	2º 140 C.C. LISBOA Lisboa	2 185	168	170	235	197	125	192	164	175	134	172	147	136	174	164
	3º 697 C.C. COSTA MARBELLA	1 775	137	155	166	158	134	156	145	125	128	129	141	92	129	117
	4º 58 DARKSTORE Valencia	1 697	154	167	210	202	0	137	147	155	104	140	153	0	117	165
	5º 23 C.C. AVENIDAS Palma	1 514	138	155	170	120	0	135	152	131	148	145	89	0	137	132
	6º 581 SH PUERTO VENEZIA	1 505	137	174	188	164	0	139	153	110	99	110	104	0	114	150
	7º 730 MALAGA	1 414	109	133	148	133	44	131	139	114	93	109	89	37	131	113
	8º 707 SÃO JOSE DE VALDERAS	1 280	98	147	150	142	42	107	98	77	94	81	79	51	116	96
	9º 701 SEVILHA	1 215	110	137	141	132	0	116	100	74	86	73	95	0	120	141
	10º 735 EL BERCIAL Madrid	1 155	89	114	142	97	45	112	75	74	81	97	74	28	112	104
	11º 733 SANCHINARO MADRID	1 074	83	129	125	101	38	79	88	82	75	85	60	34	90	88
	12º 712 SH SIETE PALMAS	1 024	93	113	128	88	0	108	106	97	81	79	67	0	67	90
	13º 713 POZUELO	985	76	92	103	72	23	77	60	66	87	92	77	38	95	103
	14º 725 SH A.DE HENARES	984	76	124	124	98	36	73	45	88	67	60	70	45	78	76
	15º 5 C.C. BILBAO Bilbao	972	88	96	137	119	0	65	85	87	76	70	75	0	51	111
	16º 718 SH BAHIA DE CADIZ	878	80	121	128	98	0	69	60	67	64	83	55	0	62	71
	17º 723 SH SANTANDER	784	71	84	96	66	0	92	76	70	58	65	50	0	64	63
	18º 703 SH OVIEDO	760	69	73	111	99	0	45	68	67	53	61	42	0	62	79
	19º 705 GRANADA	746	68	63	90	69	0	89	62	84	51	54	37	0	83	64
	20º 11 C.C. VIGO Vigo (Pontev	738	67	89	88	64	0	63	75	64	54	63	38	0	54	86
	21º 722 SH CORNELLA	721	66	95	73	69	0	72	51	90	42	60	42	0	60	67
	22º 719 SH C.NACIONES	717	55	77	83	74	35	47	46	55	55	56	44	29	59	57
	23º 59 DARKSTORE MURCIA	714	65	83	75	72	0	60	79	57	78	45	55	0	36	74
23%	24º 142 C.C. GAIA Vila Nova de	710	55	76	69	59	40	56	59	53	51	55	67	27	44	54
	25º 18 C.C. A CORUÑA A Corui	710	65	78	98	73	0	61	77	54	46	60	45	0	51	67
	26º 647 C.C. GIJÓN EL CORTE INI	690	63	78	101	58	0	56	66	51	51	66	35	0	61	67
	27º 727 SH VALLADOLID	662	60	66	90	62	0	52	59	53	43	65	44	0	55	73
	28º 6 C.C. CASTELLANA Madri	591	54	61	93	54	0	51	43	56	48	50	30	0	57	48
	29º 21 C.C. SABADELL Sabade	572	52	72	79	63	0	44	58	46	44	32	40	0	47	47
	30º 702 SH JEREZ	571	44	79	79	62	10	38	31	47	38	43	45	4	52	43

**Anexo V – Dados diários e comparativos dos pedidos alimentares**

		<b>ALIMENTAR</b>																		
		GPER (E+C+P) 68%			Envios 64%			Click and Car 4%			Presencial 14%			Q-Commerce 32%			Total Envios Super			
		2024	2023	% AA	2024	2023	% AA	2024	2023	% AA	2024	2023	% AA	2024	2023	% AA	2024	2023	% AA	
<b>Total</b>		2 711	2 668	2%	2 566	2 550	1%	145	118	23%	560	610	-8%	1 287	975	32%	3 998	3 643	10%	
<b>Medias</b>		181	176	3%	171	168	2%	10	8	24%	37	40	-7%	86	63	35%	267	240	11%	
1/jul	seg	197	191	3%	183	185	-1%	14	6	133%	36	39	-8%	80	89	-10%	277	280	-1%	
2/jul	ter	207	159	30%	194	155	25%	13	4	225%	30	40	-25%	126	66	91%	353	225	48%	
3/jul	qua	153	186	-18%	147	176	-16%	6	10	-40%	37	29	28%	85	64	33%	238	250	-5%	
4/jul	qui	210	198	6%	202	188	7%	8	10	-20%	54	60	-10%	86	38	126%	296	236	25%	
5/jul	sex	207	159	30%	200	155	29%	7	4	75%	42	37	14%	73	60	22%	280	219	28%	
6/jul	sáb	188	172	9%	175	165	6%	13	7	86%	34	39	-13%	107	55	95%	295	227	30%	
7/jul	dom	157	208	-25%	150	197	-24%	7	11	-36%	32	43	-26%	73	78	-6%	230	286	-20%	
8/jul	seg	172	180	-4%	166	174	-5%	6	6	0%	19	41	-54%	90	70	29%	262	250	5%	
9/jul	ter	193	130	48%	184	125	47%	9	5	80%	34	36	-6%	109	46	137%	302	176	72%	
10/jul	qua	174	164	6%	169	156	8%	5	8	-38%	45	29	55%	74	29	155%	248	193	28%	
11/jul	qui	187	185	1%	182	176	3%	5	9	-44%	45	49	-8%	56	64	-13%	243	249	-2%	
12/jul	sex	195	190	3%	185	182	2%	10	8	25%	46	47	-2%	91	56	63%	286	246	16%	
13/jul	sáb	181	183	-1%	162	173	-6%	19	10	90%	36	39	-8%	102	78	31%	283	261	8%	
14/jul	dom	140	196	-29%	125	186	-33%	15	10	50%	32	40	-20%	75	87	-14%	215	283	-24%	
15/jul	seg	150	167	-10%	142	157	-10%	8	10	-20%	38	42	-10%	60	95	-37%	210	262	-20%	
16/jul	ter	144	-100%	0	137	-100%	7	-100%	7	-100%	30	-100%	65	-100%	0	209	-100%	0	209	-100%
17/jul	qua	197	-100%	0	188	-100%	9	-100%	9	-100%	37	-100%	26	-100%	0	223	-100%	0	223	-100%
18/jul	qui	146	-100%	0	140	-100%	6	-100%	6	-100%	28	-100%	20	-100%	0	166	-100%	0	166	-100%
19/jul	sex	153	-100%	0	146	-100%	7	-100%	7	-100%	44	-100%	63	-100%	0	216	-100%	0	216	-100%
20/jul	sáb	177	-100%	0	169	-100%	8	-100%	8	-100%	36	-100%	53	-100%	0	230	-100%	0	230	-100%
21/jul	dom	186	-100%	0	178	-100%	8	-100%	8	-100%	49	-100%	84	-100%	0	270	-100%	0	270	-100%
22/jul	seg	146	-100%	0	141	-100%	5	-100%	5	-100%	37	-100%	96	-100%	0	242	-100%	0	242	-100%
23/jul	ter	134	-100%	0	130	-100%	4	-100%	4	-100%	24	-100%	37	-100%	0	171	-100%	0	171	-100%
24/jul	qua	181	-100%	0	176	-100%	5	-100%	5	-100%	39	-100%	66	-100%	0	247	-100%	0	247	-100%
25/jul	qui	165	-100%	0	153	-100%	12	-100%	12	-100%	37	-100%	78	-100%	0	243	-100%	0	243	-100%
26/jul	sex	171	-100%	0	164	-100%	7	-100%	7	-100%	38	-100%	80	-100%	0	251	-100%	0	251	-100%
27/jul	sáb	162	-100%	0	155	-100%	7	-100%	7	-100%	38	-100%	46	-100%	0	208	-100%	0	208	-100%
28/jul	dom	215	-100%	0	202	-100%	13	-100%	13	-100%	57	-100%	73	-100%	0	288	-100%	0	288	-100%
29/jul	seg	229	-100%	0	216	-100%	13	-100%	13	-100%	43	-100%	77	-100%	0	306	-100%	0	306	-100%
30/jul	ter	170	-100%	0	163	-100%	7	-100%	7	-100%	53	-100%	66	-100%	0	236	-100%	0	236	-100%
31/jul	qua	219	-100%	0	213	-100%	6	-100%	6	-100%	41	-100%	62	-100%	0	281	-100%	0	281	-100%

**Anexo VI – Dados mensais e comparativos dos pedidos alimentares**

		<b>ALIMENTAR</b>																	
		GPER (E+C+P) 65%			Envios 61%			Click and Car 4%			Presencial 15%			Q-Commerce 35%			Total Supermercado		
		2024	2023	Part.24/23	2024	2023	Part.24/23	2024	2023	Part.24/23	2024	2023	Part.24/23	2024	2023	Part.24/23	2024	2023	Part.24/23
	<b>Total</b>	22 809	23 842	-4%	21 392	22 419	-5%	1 417	1 423	0%	5 290	6 293	-16%	12 515	7 702	62%	35 324	31 544	12%
5 225		5 622	-7%	4 841	5 230	-7%	384	392	-2%	1 335	1 397	-4%	2 453	1 479	66%	7 678	7 101	8%	
4 757		5 268	-10%	4 411	4 887	-10%	346	381	-9%	1 159	1 370	-15%	2 951	1 632	81%	7 708	6 900	12%	
5 058		5 142	-2%	4 787	4 876	-2%	271	266	2%	1 118	1 458	-23%	2 912	1 808	61%	7 970	6 950	15%	
5 058		5 142	-2%	4 787	4 876	-2%	271	266	2%	1 118	1 458	-23%	2 912	1 808	61%	7 970	6 950	15%	
2 711		2 668	2%	2 566	2 550	1%	145	118	23%	560	610	-8%	1 287	975	32%	3 998	3 643	10%	
	<b>Sub Total PV</b>	22 809	23 842	-4%	21 392	22 419	-5%	1 417	1 423	0%	5 290	6 293	-16%	12 515	7 702	62%	35 324	31 544	12%
	Set																		
	Out																		
	Nov																		
	Dez																		
	Jan																		
	Fev																		
0	<b>Sub Total QI</b>	0	#DIV/0!		0	#DIV/0!		0	#DIV/0!		0	#DIV/0!		0	#DIV/0!		0	#DIV/0!	

**Anexo VII – Dados diários e comparativos dos pedidos não alimentares**

		<b>NÃO ALIMENTAR</b>																		
		Entrega no Dia 25%			Click and Collect 25%			Click and Car 4%			Q-Commerce 9%			HomeDelivery 37%			Total Omnicanal			
		2024	2023	% AA	2024	2023	% AA	2024	2023	% AA	2024	2023	% AA	2024	2023	% AA	2024	2023	% AA	
<b>Total</b>		1 002	952	5%	1 023	488	110%	182	202	-10%	355	158	125%	1 487	2 031	-27%	4 049	3 831	6%	
<b>Medias</b>		91	75	21%	93	40	133%	17	17	-3%	25	10	145%	149	185	-19%	371	327	13%	
1/jul	seg	96	75	28%	76	33	130%	15	16	-6%	39	22	77%	165	159	4%	391	305	28%	
2/jul	ter	69	76	-9%	83	39	113%	15	15	0%	36	16	125%	154	128	20%	357	274	30%	
3/jul	qua	103	79	30%	108	41	163%	18	14	29%	32	11	191%	136	170	-20%	397	315	26%	
4/jul	qui	100	75	33%	110	47	134%	17	14	21%	29	12	142%	185	235	-21%	441	383	15%	
5/jul	sex	95	92	3%	85	40	113%	14	21	-33%	29	8	263%	105	202	-48%	328	363	-10%	
6/jul	sáb	86	106	-19%	86	63	37%	13	24	-46%	40	6	567%	151	196	-23%	376	395	-5%	
7/jul	dom	74	120	-38%	103	43	140%	14	27	-48%	39	10	290%	153	247	-38%	383	447	-14%	
8/jul	seg	72	74	-3%	87	52	67%	17	19	-11%	17	11	55%	157	282	-44%	350	438	-20%	
9/jul	ter	95	76	25%	63	32	97%	12	16	-25%	15	10	50%	161	219	-26%	346	353	-2%	
10/jul	qua	86	76	13%	83	52	60%	23	21	10%	31	10	210%	120	193	-38%	343	352	-3%	
11/jul	qui	126	103	22%	139	46	202%	24	15	60%	19	9	111%		155	-100%	308	328	-6%	
12/jul	sex		91	-100%		48	-100%		20	-100%		15	9	67%		275	-100%	15	443	-97%
13/jul	sáb		100	-100%		69	-100%		11	-100%		11	9	22%		172	-100%	11	361	-97%
14/jul	dom		87	-100%		38	-100%		20	-100%		3	15	-80%		209	-100%	3	369	-99%
15/jul	seg		74	-100%		51	-100%		12	-100%			12	-100%		253	-100%	0	402	-100%
16/jul	ter		62	-100%		47	-100%		16	-100%			12	-100%		225	-100%	0	362	-100%
17/jul	qua		76	-100%		32	-100%		14	-100%			5	-100%		183	-100%	0	310	-100%
18/jul	qui		94	-100%		46	-100%		19	-100%			7	-100%		181	-100%	0	347	-100%
19/jul	sex		81	-100%		40	-100%		13	-100%			14	-100%		238	-100%	0	386	-100%
20/jul	sáb		71	-100%		46	-100%		28	-100%			9	-100%		246	-100%	0	400	-100%
21/jul	dom		62	-100%		18	-100%		15	-100%			3	-100%		198	-100%	0	296	-100%
22/jul	seg		52	-100%		30	-100%		16	-100%			7	-100%		197	-100%	0	305	-100%
23/jul	ter		38	-100%		27	-100%		7	-100%			10	-100%		183	-100%	0	262	-100%
24/jul	qua		76	-100%		38	-100%		20	-100%			9	-100%		144	-100%	0	287	-100%
25/jul	qui		72	-100%		38	-100%		18	-100%			15	-100%		103	-100%	0	246	-100%
26/jul	sex		62	-100%		36	-100%		19	-100%			9	-100%		106	-100%	0	232	-100%
27/jul	sáb		68	-100%		38	-100%		23	-100%			6	-100%		219	-100%	0	354	-100%
28/jul	dom		64	-100%		30	-100%		18	-100%			10	-100%		118	-100%	0	240	-100%
29/jul	seg		45	-100%		26	-100%		13	-100%			13	-100%		110	-100%	0	207	-100%
30/jul	ter		35	-100%		26	-100%		19	-100%			10	-100%		73	-100%	0	163	-100%
31/jul	qua		68	-100%		28	-100%		8	-100%			12	-100%		106	-100%	0	222	-100%

**Anexo VIII – Dados mensais e comparativos dos pedidos não alimentares**

		<b>NÃO ALIMENTAR</b>												Total Clicks					
		Click Expresso 31%			Click and Collect 24%			Click and Car 5%			HomeDelivery 28%			Glovo Uber 12%			2024	2023	Part.24/23
		2024	2023	Part.24/23	2024	2023	Part.24/23	2024	2023	Part.24/23	2024	2023	Part.24/23	2024	2023	Part.24/23	2024	2023	Part.24/23
<b>Total</b>		8 993	9 447	-5%	6 934	4 817	44%	1 464	1 659	-12%	8 000	11 839	-32%	3 427	1 124	205%	28 818	28 886	0%
Mar		1 940	1 885	3%	1 196	865	38%	321	291	10%	1 325	1 566	-15%	763	62	1131%	5 545	4 669	19%
Abr		1 791	1 814	-1%	973	878	11%	267	254	5%	1 182	1 452	-19%	637	66	863%	4 850	4 464	9%
Mai		2 130	2 398	-11%	1 871	1 293	45%	347	456	-24%	2 003	3 395	-41%	836	419	100%	7 187	7 961	-10%
Jun		2 130	2 398	-11%	1 871	1 293	45%	347	456	-24%	2 003	3 395	-41%	836	419	100%	7 187	7 961	-10%
Jul		1 002	952	5%	1 023	488	110%	182	202	-10%	1 487	2 031	-27%	355	158	125%	4 049	3 831	6%
<b>Ago</b>																			
<b>Sub Total PV</b>		8 993	9 447	-5%	6 934	4 817	44%	1 464	1 659	-12%	8 000	11 839	-32%	3 427	1 124	205%	28 818	28 886	0%
Set																			
Out																			
Nov																			
Dez																			
Jan																			
Fev																			
<b>Sub Total OI</b>		0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!

**Anexo IX – Dados diários e comparativos dos pedidos alimentares para o Algarve**

<b>Entregas Verão 2024</b>			
	2024	2023	% AA
<b>Total</b>	<b>326</b>	<b>376</b>	<b>-13%</b>
1/jul		23	#DIV/0!
2/jul	14		
3/jul			
4/jul	8	12	#DIV/0!
5/jul			
6/jul	15	13	#DIV/0!
7/jul			
8/jul		16	#DIV/0!
9/jul	12		
10/jul			
11/jul	18	16	#DIV/0!
12/jul			
13/jul	13	16	#DIV/0!
14/jul			
15/jul	23	27	#DIV/0!
16/jul	12		
17/jul	9	25	-18%
18/jul	12	11	9%
19/jul	11	11	83%
20/jul	16	6	0%
21/jul		16	-100%
22/jul	14	22	#DIV/0!
23/jul	9		
24/jul	14	14	27%
25/jul	15	11	114%
26/jul	13	7	-24%
27/jul	39	17	117%
28/jul		18	-100%
29/jul	32	55	#DIV/0!
30/jul	11		
31/jul	16	40	-30%

**Anexo X – Dados anuais e comparativos dos pedidos alimentares para o Algarve**

<b>Entregas Verão 2024</b>			
	2024	2023	% AA
	803	765	5%