

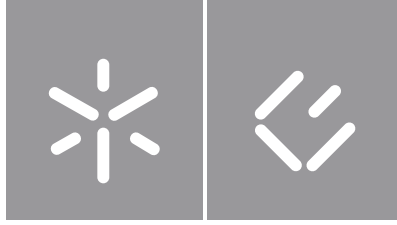


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Catarina Amorim Cepa

**As Expectativas do Consumidor na  
Distribuição de Produtos por E-commerce  
B2C**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Catarina Amorim Cepa

**As Expectativas do Consumidor na  
Distribuição de Produtos por E-commerce  
B2C**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Beatriz Graça Luz Casais**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**  
**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS DA AUTORA**

Dedico esta página a todos aqueles que contribuíram para que esta dissertação fosse possível e, que de algum modo acreditaram que o esforço, a dedicação e um simples contributo com uma ideia ou opinião nos fazem chegar mais além.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Beatriz Casais, por toda a dedicação e entusiasmo demonstrado neste projeto, pelo rápido feedback, sugestões e comentários aos vários capítulos e por toda a disponibilidade e partilha de conhecimento. Sem ela esta dissertação não teria o mesmo valor.

Em segundo lugar, quero agradecer à minha família pelas palavras de incentivo e por estarem sempre lá nos dias bons e nos menos bons.

Em terceiro lugar, quero agradecer aos meus amigos que muito contribuíram com ideias, opiniões e experiências, pelo esforço incansável durante a recolha de dados e por garantirem que a motivação nunca me faltasse. Esta experiência não teria sido a mesma sem o vosso “kit de sobrevivência à tese”.

Por último, quero agradecer aos meus colegas de mestrado e de faculdade e a todos aqueles que deram um pouco do seu tempo para contribuírem nesta dissertação.

A todos, muito obrigada!

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

**Título:** As Expectativas do Consumidor na Distribuição de Produtos por E-commerce B2C

**Resumo:** Com a evolução do e-commerce e da emergente abordagem omnicanal, o serviço de distribuição de produtos por e-commerce B2C constitui hoje um dos grandes desafios logísticos para as empresas. A grande maioria das expectativas do consumidor em relação a este serviço não está a ser satisfeita. O objetivo deste estudo é conhecer em profundidade as expectativas dos clientes em relação ao serviço de distribuição no e-commerce B2C e, contribuir com conhecimento para responder à *gap* existente entre as expectativas do consumidor e os serviços de distribuição.

Nesse sentido foi realizado um questionário ao consumidor Português, dividido em duas partes, com vista a perceber não só a importância atribuída a cada expectativa, como também a sua perceção do serviço. Identificando posteriormente, a relevância de cada expectativa e, aquelas onde o *gap* do serviço é mais acentuado. Os resultados mostram as expectativas consideradas mínimas, as de maior e menor relevância para o consumidor e as que, quando satisfeitas, podem constituir uma vantagem para as empresas.

Apesar dos desafios logísticos subjacentes, as vantagens do e-commerce para as empresas são muitas. Pelo que, a compreensão das expectativas do consumidor na distribuição e a sua relevância torna-se essencial, principalmente na era do omnicanal. Os retalhistas e empresas que operam a este nível, podem assim delinear estratégias mais realistas, de acordo com os requisitos dos consumidores.

**Palavras-chave:** distribuição last-mile, devoluções, e-commerce, entregas, expectativas.

**Title:** Consumer's Expectations on B2C E-Commerce Product Distribution

**Abstract:** Due to e-commerce evolution and the emerging omnichannel approach, today B2C e-commerce product distribution is one of the biggest logistical challenges for companies. And consumer's expectations on this service are not being met. The goal of this study is to understand consumer's expectations regarding B2C e-commerce distribution and to contribute with new insights to the gap between consumer expectations and distribution services.

According to this, a questionnaire was conducted on Portuguese consumers. It was divided into two parts, in order to understand, not only the importance attributed to each expectation, but also their perception of the service provided by companies. After that, it was possible to identify the relevance of each expectation and those where the gap is clearer. The results show the mandatory expectations, those with highest and lowest relevance for consumer and, those if satisfied can be an advantage for companies.

Despite the logistics challenges, the advantages of e-commerce for business are many. Therefore, understanding customer's expectations on distribution and their relevance becomes crucial, especially in the omnichannel era. Retailers and companies that operating at this level, can thus devise more realistic strategies according to consumer's requirements.

**Keywords:** delivery, last-mile distribution, e-commerce, expectations, returns.



## ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO .....	1
1.1.	Motivação para o tema .....	1
1.2.	Enquadramento do tema e relevância do estudo .....	1
1.3.	Objetivos e questões de investigação .....	2
1.4.	Abordagem metodológica .....	3
1.5.	Estrutura da dissertação .....	4
2.	REVISÃO DA LITERATURA .....	5
2.1.	O E-commerce na era do Omnicanal .....	5
2.1.1.	A Evolução do E-commerce .....	5
2.1.2.	O Omnicanal e a Experiência do Consumidor .....	8
2.2.	A Distribuição no E-commerce .....	11
2.2.1.	Os Desafios Logísticos no E-commerce .....	11
2.2.2.	A Estrutura da Distribuição no E-commerce .....	13
2.3.	As Expectativas do Consumidor no E-commerce .....	19
2.3.1.	Expectativas e Satisfação do Consumidor .....	19
2.3.2.	Expectativas na Distribuição por E-commerce .....	22
3.	METODOLOGIA .....	31
3.1.	Objetivos da Investigação .....	31
3.2.	Modelo Conceptual e Hipóteses da Investigação .....	31
3.2.1.	O Servqual .....	32
3.2.2.	Modelo de Análise Conceptual .....	35
3.2.3.	Hipóteses de Investigação .....	37
3.3.	Design da Investigação .....	40
3.4.	Recolha de Dados .....	41
3.4.1.	Questionário .....	41

3.4.2. Amostra .....	44
3.5. Análise de Dados.....	50
3.5.1. Análise das Componentes Principais.....	50
3.5.2. Análise da Consistência Interna .....	51
3.5.2. Análise Inferencial .....	52
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	53
4.1. Análise das Expectativas .....	53
4.2. Análise do Modelo Conceptual .....	54
4.3. Fiabilidade das Escalas.....	56
4.4. Análise das Hipóteses de Investigação .....	58
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	64
5.1. As Expectativas do Consumidor na Distribuição de Produtos por E-commerce B2C.....	64
5.2. A Gap entre a Expectativa do Consumidor e o Serviço Oferecido pelas Empresas.....	68
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
6.1. Conclusões.....	71
6.2. Contributos e Implicações.....	72
6.3. Limitações.....	73
6.4. Sugestões para investigação futura .....	73
7. BIBLIOGRAFIA .....	75
8. ANEXOS .....	83

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Objetivos e questões de investigação .....	3
Tabela 2. Modelo conceptual tridimensional do omnicanal – Tipo, agente e estágio do canal .....	9
Tabela 3. Variáveis logísticas na implementação de uma estratégia omnicanal .....	12
Tabela 4. Problemas relacionados com o atendimento e distribuição no MC e OC .....	12
Tabela 5. Variáveis de contingência responsáveis pela variação da estrutura da distribuição e-commerce .....	14
Tabela 6. Potenciais expectativas na distribuição de produtos por E-commerce B2C .....	29
Tabela 7. Referências Bibliográficas utilizadas na construção do questionário .....	42
Tabela 8. Dimensão mínima da amostra .....	45
Tabela 9. Fiabilidade da escala segundo o Alpha de Cronbach .....	52
Tabela 10. Teste de KMO e Bartlett .....	55
Tabela 11. Resultados da Análise das Componentes Principais e Fiabilidade da Escala Final .....	56
Tabela 12. O Gap da Tangibilidade do Serviço de Distribuição .....	58
Tabela 13. O Gap da Capacidade de Resposta do Serviço de Distribuição .....	59
Tabela 14. O Gap da Confiabilidade do Serviço de Distribuição .....	59
Tabela 15. O Gap da Garantia do Serviço de Distribuição .....	60
Tabela 16. O Gap da Empatia demonstrada no Serviço de Distribuição .....	60
Tabela 17. O Gap do Preço (custo) no Serviço de Distribuição .....	60
Tabela 18. O Gap do Serviço de Distribuição no E-commerce B2C .....	61
Tabela 19. Resultados do Teste das Hipóteses de Investigação .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Construção do Modelo Conceptual .....	37
Figura 2. Modelo de Análise Conceptual: Qualidade do Serviço de Distribuição de Produtos por E-commerce B2C .....	40

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Caraterização da amostra em relação ao género .....	46
Gráfico 2. Caraterização da amostra em relação à idade .....	46
Gráfico 3. Caraterização da amostra em relação à escolaridade .....	47
Gráfico 4. Com que frequência faz compras online? .....	47
Gráfico 5. Categorias de produtos comprados online .....	48
Gráfico 6. Modo de entrega preferido .....	48
Gráfico 7. Modo de devolução preferido .....	49
Gráfico 8. Fator mais importante na entrega .....	49
Gráfico 9. Relevância das expectativas do ponto de vista do consumidor .....	54
Gráfico 10. Avaliação das Expectativas e da Perceção do Serviço de Distribuição .....	62

## **SIGLAS**

ACEPI – Associação do Comércio Eletrónico e da Publicidade Interativa

ACP – Análise das Componentes Principais

B2C – Business to Consumer

B2B – Business to Business

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

MC - Multicanal

OC - Omnicanal

3PL – Third – Party Logistics

VANT – Veículos Aéreos Não Tripulados

# **1. INTRODUÇÃO**

A presente investigação enquadra-se no âmbito do segundo ano curricular do Mestrado em Estudos de Gestão da Universidade do Minho, como dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Estudos de Gestão.

## **1.1. Motivação para o tema**

Com a evolução da internet e do e-commerce, estar online tornou-se cada vez mais importante para as empresas. Atualmente, a estratégia já não passa por estar apenas online, mas sim por conjugar o online e o offline com eficácia, oferecendo aos consumidores a possibilidade de comprar e receber os produtos através de vários canais e de acordo com a sua preferência (Bell, Gallino, & Moreno, 2017). Algumas empresas começaram também a ser conhecidas pelo tipo de serviços que prestavam no online, nomeadamente, pelo seu serviço logístico, são exemplos a Home Depot, Amazon, IKEA, JingDong (Yu, Wang, Zhong, & Huang, 2017). A importância da qualidade do serviço logístico para o consumidor, principalmente no que diz respeito à distribuição, fez deste segmento da cadeia de fornecimento um dos mais importante para o sucesso do e-commerce (H. L. Lee & Whang, 2001). Apercebendo-se desta vantagem, começaram também a surgir empresas, cujo único objetivo é a recolha e entrega de produtos até ao consumidor, são exemplos, a espanhola Glovo e a italiana Ponyzero (Parcu & Brennan, 2018).

## **1.2. Enquadramento do tema e relevância do estudo**

O comércio eletrónico apresentou um crescimento impressionante na última década em todos os principais mercados e a previsão é que este continue a crescer (Melacini, Perotti, Rasini, & Tappia, 2018). Em Portugal, de acordo com a última edição do Estudo da Economia Digital, em 2017 o número de Portugueses que fizeram compras online atingiu os 36% e a expectativa é que este número ascenda para os 59% até 2025, com um volume de vendas expectável de 8,9 mil milhões de euros, quase o dobro dos 4,6 mil milhões atingidos em 2017, só no mercado B2C (ACEPI).

Os consumidores de e-commerce querem serviços rápidos, com opções de entrega flexíveis e adaptados às suas necessidades. Além disso, o cliente hoje não vê mais o canal de e-commerce da empresa como um canal separado, mas sim parte de um sistema integrado (Daugherty, Bolumole, & Grawe, 2018).

Para responder a estas expectativas e sobretudo uma experiência integrada entre os vários canais disponíveis, as empresas enfrentam inúmeros desafios na gestão logística, nomeadamente, ao nível da distribuição dos seus produtos. As expectativas em relação a este serviço são bastante elevadas, sendo que a maior parte das empresas sente que não está preparada para satisfazer estas expectativas (Daugherty et al., 2018; Hübner, Holzapfel, & Kuhn, 2016).

Sendo assim, perceber quais são as expectativas do consumidor torna-se hoje um ponto essencial para responder com eficácia aos desafios que surgem com evolução do e-commerce. No que diz respeito ao estudo dos serviços de logística ao cliente, alguns autores recomendam começar por determinar exatamente aquilo que os consumidores esperam e valorizam neste tipo de serviços (Daugherty et al., 2018).

### **1.3. Objetivos e questões de investigação**

Este estudo torna-se relevante, na medida em que pretende contribuir para conhecer em profundidade as expectativas dos clientes em relação ao serviço de distribuição no e-commerce B2C e contribuir com conhecimentos para responder à *gap* existente entre as expectativas do consumidor e os serviços de distribuição. Este é um tema bastante recente e ainda pouco estudado quer na literatura nacional quer internacional. O estudo destas expectativas providenciará *insights* para as empresas, e as conclusões darão contributos para o conhecimento de parâmetros a ter em conta, principalmente, pelas empresas de logística que fazem distribuição de produtos e-commerce B2C.

O objetivo central desta dissertação é então perceber quais as expectativas do consumidor na distribuição de produtos e-commerce, em contexto B2C (Business-to-Consumer). Este objetivo central subdivide-se em três objetivos, que nos permitem estudar o primeiro em profundidade. Sendo assim os objetivos da investigação são:

- (1) Conhecer em profundidade quais as expectativas e exigências dos consumidores na distribuição e-commerce B2C;
- (2) Verificar quais destas expectativas podem ser diferenciadoras e criar vantagem competitiva para a empresa;
- (3) Contribuir para o conhecimento de possíveis opções de resposta a estas exigências em termos logísticos.

As questões de investigação que darão origem ao cumprimento dos objetivos são apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1. Objetivos e questões de investigação**

<b>Objetivos</b>	<b>Questões de Investigação</b>
(1) Conhecer em profundidade quais as expectativas e exigências dos consumidores na distribuição e-commerce B2C	- Quais as expectativas na distribuição e-commerce B2C referenciadas na literatura? - Quais os <i>insights</i> da literatura que poderão corresponder a expectativas futuras dos consumidores? - Poderão as exigências do consumidor no atendimento e na distribuição B2C, da venda tradicional, ser transferidas para o contexto de e-commerce? - Serão as expectativas do consumidor Português idênticas às relatadas na literatura? - Quais as variáveis que poderão criar diferentes expectativas nos consumidores?
(2) Verificar quais destas expectativas podem ser diferenciadoras e criar vantagem competitiva para a empresa;	- Que expectativas são classificadas como importantes no processo de entrega e devolução, e que podem constituir uma vantagem para a empresa?
(3) Contribuir com conhecimento de possíveis opções de resposta a estas exigências em termos logísticos.	- De que forma se pode responder às expectativas classificadas como importantes?

Fonte: Autora

#### **1.4. Abordagem metodológica**

A abordagem metodológica seguida para este estudo será segundo uma metodologia quantitativa com a realização de questionários aos Portugueses com experiência em e-commerce. Este questionário é baseado numa adaptação do modelo Servqual ao serviço de distribuição no e-commerce. O modelo Servqual foi originalmente desenvolvido por Parasuraman (1985-1988), e concluiu qual a avaliação da qualidade de um serviço através da *gap* entre a expectativa e a perceção do consumidor sobre esse mesmo serviço (Ladhari, 2009). Posto isto, inicialmente, foi feito um levantamento das expectativas através da revisão crítica da literatura e, posteriormente, realizado o questionário com vista a perceber qual a importância atribuída a cada expectativa. Por último, para cada uma das expectativas testadas, foi verificada a perceção do consumidor. A medição da perceção permitirá não só averiguar se as empresas estão a responder às expectativas na distribuição de produtos e-commerce B2C, como também onde o *gap* é mais acentuado, ou seja, as expectativas relevantes que não estão a ser satisfeitas e que poderão constituir uma vantagem para as empresas.



## **1.5. Estrutura da dissertação**

Com vista a compreender as várias fases desta investigação, a presente dissertação foi estruturada em seis capítulos, cada um dividido em vários subcapítulos.

O primeiro capítulo, no qual nos encontramos, foi repartido em cinco subcapítulos e tem como finalidade fazer uma breve introdução ao estudo apresentado, nomeadamente, a motivação para o estudo, enquadramento e relevância, objetivos e questões de investigação, abordagem metodológica e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo referente à revisão da literatura, visa expor todo o enquadramento teórico que servirá de fundamento para a construção desta investigação. Este está dividido em três subcapítulos. O primeiro subcapítulo tem como objetivo compreender a evolução do e-commerce e da emergente abordagem omnicanal. O segundo subcapítulo visa compreender os desafios que a distribuição no e-commerce enfrenta atualmente, bem como a estrutura da distribuição. Já o terceiro subcapítulo aborda conceitos ligados às expectativas do consumidor e o que a literatura considera que poderão ser expectativas na distribuição.

O terceiro capítulo visa apresentar em detalhe a metodologia usada para este estudo. Este está dividido em cinco subcapítulos, apresentando os objetivos da investigação, modelo conceptual e as suas hipóteses, design da investigação, técnica de recolha e de análise de dados.

O quarto e quinto capítulos destinam-se respetivamente à apresentação e discussão dos resultados da investigação.

Por último, o sexto capítulo está dividido em quatro subcapítulos e, apresenta as principais conclusões, contributos e limitações desta investigação, bem como sugestões para investigações futuras.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

O presente capítulo visa expor todo o enquadramento teórico que servirá de fundamento para a construção desta investigação. Esta revisão crítica, sustentada pela comunidade científica, será constituída por três subcapítulos com o objetivo de compreender: a evolução do e-commerce e o seu impacto na gestão logística, a logística da distribuição de produtos e-commerce e quais os critérios que no futuro poderão constituir expectativas dos consumidores. Deste modo, o primeiro subcapítulo narra a evolução do e-commerce e da emergente abordagem do omnicanal. O segundo subcapítulo descreve em que consiste a distribuição e-commerce B2C e quais os desafios que esta enfrenta atualmente. O terceiro subcapítulo aborda os conceitos e fontes de expectativas, bem como o que atualmente, a literatura considera que são expectativas na distribuição.

### **2.1. O E-commerce na era do Omnicanal**

Para uma melhor compreensão dos conceitos de e-commerce e de omnicanal este subcapítulo está dividido em dois subpontos. O primeiro narra a evolução do e-commerce até aos dias de hoje – considerada a era do omnicanal. Já o segundo foca-se em descrever o conceito de omnicanal e o tipo de experiência que este proporciona ao consumidor.

#### **2.1.1. A Evolução do E-commerce**

O E-commerce, também designado de comércio eletrónico, corresponde a um processo de transação, como a compra e venda de produtos ou serviços, através da internet (Nisar & Prabhakar, 2017). Este é também definido como o processo de condução de um negócio entre várias entidades, por via eletrónica, a fim de satisfazer um objetivo organizacional ou individual (Gunasekaran, Marri, McGaughey, & Nebhwani, 2002).

A cada dia que passa vamo-nos tornando cada vez mais confortáveis com a internet e começamos também a apreciar a capacidade desta nos oferecer informação rica e diversa vinda de todas as partes do globo (Gunasekaran et al., 2002). Nos últimos anos houve um aumento significativo do e-commerce, com muitos dos consumidores a preferirem fazer compras online. A sua popularidade deveu-se também ao surgimento de companhias como a PayPal, ao oferecerem um método de pagamento online seguro (Nisar & Prabhakar, 2017).

Hoje o e-commerce é também caracterizado pelo uso extensivo de tecnologia mobile e alta conectividade (Pantano & Priporas, 2016). O desenvolvimento da internet e das tecnologias associadas levou ao aumento do m-commerce (mobile commerce), existindo segmentos de consumidores que preferem comprar através das aplicações mobile (Souiden, Ladhari, & Chiadmi, 2018).

A forma mais comum de e-commerce é a B2C (Business-to-Consumer), referindo-se esta a um processo de transação em que uma empresa vende, produtos ou serviços, ao consumidor final (Nisar & Prabhakar, 2017; Yu, Wang, Zhong, & Huang, 2016). Este acontece quando os consumidores podem encomendar e, muitas vezes pagar, a sua compra diretamente via internet a uma empresa (Nisar & Prabhakar, 2017). Um exemplo de sucesso é a Amazon.com (Yu et al., 2016), sendo esta uma das marcas mais conhecidas associadas ao e-commerce (Burt & Sparks, 2003). Existem ainda outras formas de e-commerce, denominada de B2B (Business-to-Business) em que ambas as partes envolvidas, vendedor e comprador, são empresas. Quando estamos perante e-commerce B2C de bens ou produtos, este é, muitas vezes, denominado na literatura de retalho eletrónico, *e-retailing* ou *e-tailing* (Burt & Sparks, 2003; Mitra & Fay, 2010).

Uma das áreas onde o impacto do e-commerce é bem visível é então o setor do retalho, também designado de *e-tailing*, como referido anteriormente (Gunasekaran et al., 2002). Este setor tem visto inúmeras vantagens no e-commerce, principalmente no que diz respeito à eficiência de custos, mas não só, uma das grandes vantagens é também o benefício para o consumidor, pela facilidade de uso, pela transparência de preços e conveniência. Sendo, a conveniência o fator principal pelo qual muitas pessoas compram online e, conseqüentemente se assiste ao crescimento do e-commerce (Nisar & Prabhakar, 2017). O e-commerce fornece também novos canais para a comercialização global e apresenta oportunidades para criar novos negócios (Gunasekaran et al., 2002).

As empresas começaram assim a aperceber-se das inúmeras vantagens do e-commerce, das quais se destacam: a maior flexibilidade, possibilidade de alcançar um mercado maior e global, oportunidade de explorar novos mercados ou nichos de mercado, transações mais rápidas, diminuição dos custos de transação e distribuição, diminuição de stocks e ciclos de compra e produção, fornecimento de mais informação a compradores e vendedores, linhas de produtos mais alargadas, ampliando a opção de escolha do cliente e, maior conveniência e personalização de produtos (Nisar & Prabhakar, 2017; Brynjolfsson, Hu, & Rahman, 2009; Gunasekaran et al., 2002). O e-commerce tornou-se igualmente uma vantagem para PMEs, uma vez que oferece a possibilidade de acederem a mercados globais e poder competir com grandes empresas, levando ao aumento da competitividade entre empresas (Nisar &

Prabhakar, 2017). Este tem sido adotado para reduzir custos operacionais e devido ao facto de ter um grande potencial de aumentar a receita (Gunasekaran et al., 2002).

Apesar das vantagens serem muitas, o e-commerce enfrenta também algumas desvantagens, nomeadamente, o risco de perda monetária do valor pago ou de perda de privacidade (Nisar & Prabhakar, 2017). Segundo Chiu, Wang, Fang, & Huang, a perceção do risco associado às transações eletrónicas é um construto multidimensional, focado em quatro dimensões, nomeadamente, na perda financeira, na performance do produto, privacidade e falha na entrega (Chiu, Wang, Fang, & Huang, 2014).

O rápido crescimento do e-commerce e o impacto dramático na indústria dos retalhistas, teve como resultado a presença online como sendo fundamental para obter uma vantagem competitiva (Nisar & Prabhakar, 2017). Devido ao surgimento deste forte canal online houve, na última década, uma grande transformação da gestão logística (Hübner & Wollenburg, Johannes Holzapfel, 2016; Melacini et al., 2018). Os retalhistas tradicionais precisam de criar novos sistemas de distribuição para servir os consumidores através de múltiplos canais (Hübner, Holzapfel, et al., 2016). Sendo assim, para enfrentar os desafios gerados pelo sucesso do e-commerce, os retalhistas começaram então a desenvolver abordagens multicanal, utilizando vários canais de distribuição disponíveis (Wilding, 2013).

No início, estes multicanais trabalhavam de forma isolada, levando a cadeias de fornecimento fragmentadas e a que fosse extremamente difícil oferecer uma experiência satisfatória ao consumidor (Wilding, 2013). Esta estratégia multicanal leva ao aumento do número de pontos de contacto físicos e digitais entre clientes e empresas. Isto aumenta a eficiência da comunicação entre ambos e ajuda a atrair consumidores relevantes com menores custos associados (Souiden et al., 2018). Deste modo podemos dizer que houve uma evolução de um único canal, como é o caso do retalho tradicional e do *e-tailing* (exclusivamente online), para a abordagem multicanal. Sendo esta última, a possibilidade de venda através de vários canais, físico e online, separados entre si (Hübner & Wollenburg, Johannes Holzapfel, 2016).

Na literatura, diversos autores argumentaram recentemente que a indústria dos retalhistas está a entrar numa nova fase onde não há distinção entre canais tradicionais e online, conhecida como a fase omnicanal (Beck & Rygl, 2015; Verhoef, Kannan, & Inman, 2015; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). As empresas estão a mover-se de estratégias multicanal para oferecer aos seus clientes uma experiência omnicanal (Marchet, Melacini, Perotti, Rasini, & Tappia, 2018; Gawor & Hoberg, 2018).

### **2.1.2. O Omnicanal e a Experiência do Consumidor**

O conceito omnicanal é percebido como uma evolução do multicanal (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Enquanto que na abordagem multicanal há uma divisão entre a loja física e online, no omnicanal, os consumidores movem-se livremente entre os vários canais de compra disponíveis, sejam dispositivos de internet móvel, computadores, lojas, televisão ou catálogos, tudo dentro de um único processo de transação (Juaneda-Ayensa, Mosquera, & Murillo, 2016; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Saghiri, Wilding, Mena, & Bourlakis, 2017).

Uma estratégia omnicanal refere-se assim ao desenvolvimento de uma abordagem verdadeiramente integrada em toda a operação de retalho que, ao possibilitar uma interação real, em qualquer lugar e a qualquer hora - proporcionando assim uma experiência de compra única, completa e sem interrupções - fornece uma resposta perfeita à experiência do consumidor, quebrando as barreiras entre os vários canais (Juaneda-Ayensa et al., 2016; Verhoef et al., 2015; Saghiri et al., 2017).

Este conceito caracteriza-se essencialmente pela inevitabilidade da necessidade de empregar vários canais, e é focado na integração das atividades, dentro e entre canais, para corresponder ao modo como os consumidores compram. Outro aspeto do omnicanal é que, muitas vezes, abrange não apenas os canais de distribuição pelos quais os produtos chegam até ao consumidor, mas também os canais de comunicação pelos quais um profissional de marketing interage com o consumidor. Assim, esta abordagem é abrangente, pois além de se referir aos canais de distribuição de uma empresa, obscurece as noções de *push* e *pull*, fazendo com que as comunicações de marketing também sejam integradas (Ailawadi & Farris, 2017).

Segundo Saghiri, Wilding, Mena, & Bourlakis, o omnicanal pode ser caracterizado segundo três dimensões: o agente, o tipo e o estágio do canal. Quanto ao estágio do canal este pode ser dividido em quatro fases diferentes: pré-compra, pagamento, entrega e devolução onde, a cada estágio podem estar associados diferentes tipos de canais e diferentes agentes. O agente do canal refere-se à entidade que gere o canal e o tipo de canal caracteriza-se pelo meio através do qual o produto, serviço ou informação está disponível. A Tabela 2 apresenta os tipos de canais e agentes tendo em conta os diferentes estágios (Saghiri et al., 2017).

**Tabela 2. Modelo conceptual tridimensional do omnicanal – Tipo, agente e estágio do canal**

		Estágio do Canal			
		Pré-compra	Pagamento	Entrega	Devoluções
Tipo de canal	Lojas, websites, redes sociais, emails, anúncios e catálogos.	Dinheiro, cartões, cupões e cartões de fidelidade.	Lojas, entrega ao domicílio e pontos <i>pick-up</i> .	Correios, lojas ou pontos <i>drop-off</i> .	
Agente do canal	Produtores, retalhistas digitais, retalhistas físicos, empresas de logística, sites de comparação de preços e instituições de crédito.				

Fonte: Adaptação de Saghiri et al. 2017.

O omnicanal surge da necessidade de oferecer uma melhor experiência ao cliente. Estes esperam hoje um serviço consistente, uniforme e integrado, independentemente do canal que usam (Juaneda-Ayensa et al., 2016; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Uma experiência integrada e sem interrupções ao longo dos vários canais irá criar uma experiência forte e positiva para o consumidor (Lemon & Verhoef, 2016). Da mesma forma, esta nova experiência de consumo é percebida pelos consumidores como satisfatória, conveniente, fácil e rápida (Pantano & Priporas, 2016). Para os consumidores a combinação dos canais físicos e online permite igualmente, o acesso a produtos e ofertas mais adaptadas e personalizadas (Souiden et al., 2018). A experiência do consumidor tornou-se um ponto crítico e de especial atenção para as empresas (Lemon & Verhoef, 2016).

Contudo os retalhistas não estão preparados para oferecer este tipo de experiência. Existe uma falta de integração no preço, promoção, marketing, construção da marca, gestão da cadeia de fornecimento e, conseqüentemente, na experiência providenciada ao longo dos canais. Devido ao facto de os vários canais serem geridos em conjunto, a interação percebida pelo consumidor é com a marca e não com o canal. Sendo assim este novo modelo de negócio, omnicanal, deverá ser menos focado no uso dos canais e mais na interação entre o consumidor e a marca. Para isso, os retalhistas poderão ter de se focar em incluir o mobile e as redes sociais como novos canais, balançar a privacidade e a customização, redesenhar a sua cadeia de fornecimento, e ao mesmo tempo ter em conta os diferentes requerimentos dos consumidores (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

A experiência do consumidor é definida como um construto multidimensional focado nas respostas cognitivas, emocionais, comportamental, sensorial e social de um cliente às ofertas de uma empresa durante toda a jornada de compra do cliente (Lemon & Verhoef, 2016). A experiência do consumidor vai depender do tipo de retalhistas, por exemplo, no setor da alimentação faz sentido atrair consumidores promovendo hábitos de alimentação saudáveis. Outro fator que parece ter impacto na experiência do consumidor são as novas tecnologias. As inovações neste campo – internet of things, realidade virtual, realidade aumentada, inteligência artificial, robôs, drones - parecem ajudar os clientes a sentir menos

pressão de tempo, ou até mesmo aumentar sua confiança e satisfação com suas decisões (Grewal, Roggeveen, & Nordfält, 2017).

A total integração e visibilidade são essenciais para a experiência do cliente no omnicanal. A integração faz com que todos os fluxos físicos e de informações sejam consistentes, e a visibilidade torna o cliente e outras partes interessadas conscientes de todo o processo de compra e processamento dos pedidos (Saghiri et al., 2017). A visibilidade é normalmente referida como a capacidade dos membros da cadeia de fornecimento ter acesso, fornecer e partilhar as informações necessárias, em tempo útil, às entidades envolvidas (Goh, Souza, Zhang, He, & Tan, 2009). Dada a estrutura omnicanal, as informações podem ser sobre produtos, consumidores, stocks, entregas e devoluções (Saghiri et al., 2017).

É importante conhecer os clientes, quais são suas expectativas, e criar uma experiência do cliente que corresponda às necessidades do mesmo (Daugherty et al., 2018). Na experiência do cliente devem ser tidos em conta todos os pontos de contacto em que este interage com a empresa, serviço ou produto. E esta pode ser melhorada a partir de qualquer um dos elementos tradicionais do marketing mix - promoção, preço, produto, cadeia de fornecimento e localização (Grewal, Levy, & Kumar, 2009). Outro elemento que pode também melhorar esta experiência parece ser o serviço logístico providenciado, sendo que existem autores que apoiam que este é um meio potencial de diferenciação. Sendo o elemento "local", cada vez mais considerado o elemento mais importante do marketing mix da empresa devido à sua capacidade de fornecer uma diferença distinta entre a oferta de experiência do cliente de uma empresa e a dos seus concorrentes. O serviço logístico ao consumidor é fundamental para a experiência do cliente (Daugherty et al., 2018).

Concluindo, devido ao facto do e-commerce e até mesmo o comércio tradicional estar a evoluir para a distribuição omnicanal, os consumidores ganham mais oportunidade de comprar aquilo que querem, onde, quando e como querem, e têm diferentes exigências. As lojas tradicionais têm de aprender como usar os novos canais de distribuição para se tornarem mais atrativas (Hübner, Kuhn, & Wollenburg, 2016). Além dos preços baixos e produtos inovadores, as empresas devem também focar-se na experiência que oferecem (Grewal et al., 2009). O novo desafio é compreender como os múltiplos canais de compra disponíveis podem ser geridos em conjunto, de modo a providenciar uma experiência satisfatória ao consumidor (Melacini et al., 2018). A emergente abordagem omnicanal cria novos segmentos de consumidores e apresenta novos desafios na distribuição (Murfield, Boone, Rutner, & Thomas, 2017).

## **2.2. A Distribuição no E-commerce**

Como vimos anteriormente a evolução do e-commerce e a emergente abordagem omnicanal trazem novos desafios na distribuição. O presente capítulo tem como finalidade expor quais os desafios e em que consiste exatamente a distribuição no e-commerce.

### **2.2.1. Os Desafios Logísticos no E-commerce**

O consumidor não vê mais o canal de e-commerce como um canal separado e começa-se a perguntar porque não pode comprar online e levantar na loja, ou comprar na loja ou online e ser entregue diretamente em casa, ou até comprar online e devolver em loja (Daugherty et al., 2018). Devido a estas exigências e tendo em conta a perspectiva da evolução natural e lógica do comércio tradicional e da distribuição multicanal para o omnicanal, como vimos no capítulo anterior, a estratégia competitiva e a cadeia de fornecimento e distribuição devem ser repensadas (Murfield et al., 2017). Mudanças críticas e decisões na estratégia como: inventário separado para os diferentes canais ou inventários integrados; centros de atendimentos específicos ou atendimentos em loja; várias opções de entrega; reaproveitamento de infraestruturas já existentes ou construção de novas; ou até mesmo nas relações com os fornecedores, são cada vez mais um ponto crítico para a satisfazer as exigências dos atuais consumidores (Rafay Ishfaq, Defee, Gibson, & Raja, 2016).

Apenas algumas revisões de literatura analisam especificamente os problemas de atendimento das necessidades e distribuição enfrentados pelas empresas que vendem produtos quer online, quer pelos canais tradicionais (Melacini et al., 2018). Recentemente vários autores tentaram identificar as áreas logísticas que constituem um desafio aquando da implementação de uma estratégia omnicanal. De acordo com Marchet, Melacini, Perotti, Rasini e Tappia, a implementação de uma estratégia omnicanal requer a configuração de 11 variáveis logísticas pertencentes a 4 áreas estratégicas: serviço de entrega, configuração da distribuição, estratégia de atendimento e gestão de devoluções. As variáveis e as diferentes opções estão resumidas na Tabela 3 (Marchet et al., 2018).



**Tabela 3. Variáveis logísticas na implementação de uma estratégia omnicanal**

Área Estratégica	Variável Logística	Opções				
		ED assistida	ED não assistida	C&C loja	C&C anexado	Outros C&C
Serviço de entrega	Modo de entrega	ED assistida	ED não assistida	C&C loja	C&C anexado	Outros C&C
	Velocidade	No dia		Dia seguinte		Dois ou mais dias
	Intervalos tempo	Específico			Indefinido	
	Intervalos de preço	Sim			Não	
Configuração da distribuição	Local Pick-up	Armazém Central		Centro atendimento		Loja
	Área de entrega	Local	Regional	Nacional	Internacional	
	Serviço de transporte	<i>Milk run</i>	Expresso	Correiros	Local	
Estratégia de atendimento	Automação	Manual		Semi-automatizada		Automatizada
	Integração	Separado		Integrado		Otimizado e Integrado
	Alocação de pedidos	Estático			Dinâmico	
Gestão devoluções	Modo de devolução	Sem devoluções		Devolução por correio/expresso		Devolução em loja

Legenda: ED – Entrega ao domicílio; C&C – Click and Collect. Fonte: Marchete et al. 2018.

Melacini, Perotti, Rasini e Tappia, fizeram também uma revisão da literatura onde identificaram os principais problemas experienciados pelas empresas quando adotam uma estratégia de mudança para o omnicanal. Estes, por sua vez, focaram-se em três áreas, nomeadamente, o design da rede de distribuição, a gestão do inventário e o planeamento e execução da entrega. Os problemas identificados por estes autores estão resumidos na Tabela 4 (Melacini et al., 2018).

**Tabela 4. Problemas relacionados com o atendimento e distribuição no MC e OC**

Retailho Multicanal (MC)		Retailho Omnicanal (OC)
<b>Design da rede de distribuição</b>		
Sistemas distribuição	Local do inventário, local de picking.	Agregação do inventário, integração do processo de picking.
Facilidades logísticas	Design do centro de atendimento e de devoluções.	Reestruturação do armazém tradicional, papel e reestruturação da loja.
<b>Gestão da capacidade e inventário</b>		
Planeamento da gama	Sobreposição da gama de produtos.	Integração da gama de produtos.
Política de reabastecimento	Definição do nível de stock para o online, integração das devoluções.	Agregação dos níveis de stock, integração das políticas de controlo, visibilidade do inventário, canais prioritários.
<b>Planeamento e execução da entrega</b>		
Serviço de entrega	Tipos de entrega ao domicílio, velocidade, tempos e preços de entrega.	Modos de entrega alternativos – Click&Collect e Click&Drive
Política de envio	Rota para a entrega ao domicílio.	Entrega/ distribuição conjunta.

Legenda: MC – Multicanal; OC – Omnicanal. Fonte: Melacini et al., 2018.

Tendo em conta estes últimos autores, podemos verificar que na transição para uma estratégia omnicanal, os principais problemas estão relacionados com a distribuição, as entregas e até mesmo o processo de devolução.

### **2.2.2. A Estrutura da Distribuição no E-commerce**

Quando falamos de e-commerce verifica-se que a gestão do serviço de logística pode ser dividida em dois grandes grupos. Hübner, Kuhn e Wollenburg, elaboraram um modelo de planeamento estratégico para o omnicanal, para responder e atender aos pedidos realizados. Este modelo consistia essencialmente no atendimento *back-end*, relacionado com os processos de *picking* (recolha do produto) e na distribuição *last-mile*. O primeiro corresponde às operações necessárias em armazéns e o segundo concentra-se nas opções de entrega e devoluções (Hübner, Kuhn, et al., 2016). Deste modo, podemos dizer que a distribuição no e-commerce compreende não só processos como o envio e entrega de produtos em lojas ou centros, ou diretamente ao consumidor, mas também processos de devolução desses mesmo produtos, já que os produtos comprados online requerem opções de devolução caso o cliente não queira ficar com eles (Hübner, Holzapfel, et al., 2016).

O estudo da distribuição no e-commerce está também muitas vezes associado ao termo *last-mile*. O termo *last-mile* provém originalmente da indústria das telecomunicações, sendo utilizado para referenciar a parte final de uma rede. No que diz respeito à logística, refere-se ao último segmento do processo de entrega (Lim, Jin, & Srai, 2018). O qual é muitas vezes, reconhecido como o mais dispendioso e o menos eficiente da cadeia de fornecimento (Lim et al., 2018). A distribuição *last-mile* é particularmente importante para os retalhistas, podendo os custos com esta representar até 50% do custo total de transporte, sendo este reconhecido como o segmento mais dispendioso e complicado da cadeia logística (Hübner, Kuhn, et al., 2016; Gevaers, Van de Voorde, & Vanellander, 2014). Ao longo da literatura encontram-se vários sinónimos para este termo, entre eles, cadeia de fornecimento *last-mile*, *final-mile*, entrega ao domicílio e distribuição B2C (Lim et al., 2018).

Recentemente, vários autores Lim, Jim e Srai, analisaram várias definições deste termo e propuseram uma definição de distribuição logística *last-mile* como sendo “o último trecho de um serviço de entrega de encomendas B2C. Este situa-se desde o ponto de penetração do pedido, até ao ponto de destino preferido pelo consignatário” P.310. Sendo que o ponto de penetração é o local onde o pedido do consumidor é ativado (centro de atendimento, site, loja) e o ponto de destino o local onde o pedido é entregue (Lim et al., 2018).

Esta distribuição pode seguir diferentes tipos de estratégias de marketing, tendo em conta o nível de esforço exigido quer pelo fornecedor do produto quer do cliente, que vão definir posteriormente a estrutura da distribuição logística *last-mile*. A estrutura pode então seguir uma estratégia *push*, *pull* ou híbrida. Na estratégia *push* (empurrar), o produto é enviado para a morada do consumidor, pelo que cabe ao vendedor realizar integralmente a distribuição do produto. Na estratégia *pull*, o produto é levantado nos pontos onde está disponível, pelo que cabe ao consumidor realizar as funções de recolha e transporte do produto. A estratégia híbrida assume que ambas as partes são intervenientes, sendo o produto enviado pelo fornecedor para um local intermédio, e posteriormente, levantado pelo consumidor. O mesmo autor identifica também variáveis que podem ser responsáveis pela variação da estrutura, entre elas, a fonte do produto que coincide com o ponto inicial da distribuição, o alcance geográfico (a distância entre a fonte do produto e o destino final do mesmo), o modo de distribuição (frota própria da empresa, contrato com terceiros) e o número de nós (Lim et al., 2018). Outras variáveis relacionadas com o consumidor, o pedido, o produto e o serviço parecem também influenciar a estrutura da distribuição, como podemos ver na Tabela 5.

**Tabela 5. Variáveis de contingência responsáveis pela variação da estrutura da distribuição e-commerce**

<b>Consumidor</b>	Densidade geográfica – quando a densidade é alta, a empresa utiliza a sua própria frota, quando é baixa opta por contratar terceiros para aumentar a sua frota.
	Conveniência física – na entrega ao domicílio a conveniência é alta.
	Conveniência em termos de tempo – os modelos Pick-up são mais adequados para consumidores com elevada disponibilidade de tempo.
<b>Pedido</b>	Volume de procura.
	Tempo de resposta ao pedido – aumenta à medida que o n° de nós aumenta.
	Visibilidade do pedido – capacidade dos consumidores rastrear o seu pedido.
<b>Produto</b>	Disponibilidade e variedade.
	Personalização – possibilidade de serem adaptados ao cliente.
	Frescura – validade das condições do produto.
	Margem.
	Reembolsável – a facilidade com que os clientes podem devolver os produtos.
<b>Serviço</b>	Capacidade do serviço – os modelos de autoentrega são mais propensos a uma maior capacidade de serviço.

Fonte: Adaptado de Lim et al., 2018.

Para o retalhista, as diferentes possibilidades de estruturar a logística *last-mile*, isto é, de configuração dos modos de entrega e devolução têm uma particular importância, pois eles são o ponto direto de interação com o consumidor (Hübner & Wollenburg, Johannes Holzapfel, 2016). Visto que este segmento é o único elo na cadeia de fornecimento de e-commerce que envolve interação direta e face-a-face com

os consumidores, melhorar a sua eficiência e a precisão aumenta a atratividade das compras online. Pelo contrário, a insatisfação com a entrega final tem uma influência negativa na avaliação geral do cliente de serviços de logística e e-shopping (Xiao, Wang, & Liu, 2018). O serviço de logística ao consumidor tornou-se, mais crítico do que nunca no suporte à distribuição no e-commerce e na era do omnicanal (Daugherty et al., 2018).

### **2.2.2.1. A Entrega Last-mile**

Na logística e-commerce, a decisão de selecionar o melhor método de entrega no início da atividade é um dos principais desafios que as empresas enfrentam quando decidem implementar o online (Al-nawayseh, Alnabhan, Al-Debei, & Balachandran, 2013). A entrega desempenha também um papel importante na adoção e na continuação do uso do e-commerce (Xiao et al., 2018).

A entrega no e-commerce é dividida essencialmente em dois tipos: entregas ao domicílio e entregas em locais *pick-up*. A entrega ao domicílio, é a forma clássica de entrega no e-commerce e pode ser servida por um fornecedor ou centro de distribuição, sendo que o centro de distribuição pode ser a própria loja (Hübner, Holzapfel, et al., 2016). Dentro da entrega ao domicílio existem dois tipos de oferta: a assistida e a não assistida. A entrega ao domicílio assistida implica a presença do cliente no ponto de receção, dentro do período anteriormente acordado. Este tipo de entrega, apesar de representar a maior parcela das entregas *last-mile*, apresenta também inúmeros inconvenientes, como a restrição de esperar pela entrega, a complexidade da gestão dos veículos de entrega devido às limitações de tempo dos clientes e, quando a encomenda não é entregue, isso resulta em despesas adicionais, nomeadamente, na gestão, transporte, armazenamento e posterior reagendamento de uma nova data de entrega. A entrega ao domicílio não assistida, possibilita a entrega da encomenda sem que seja necessário a presença do cliente no ponto de receção. Esta tem a vantagem de conseguir responder a cerca de duas vezes mais pedidos por turno, apesar do custo inicial com caixas de entrega e o com processo de recolha das mesmas. A grande desvantagem está relacionada com a segurança - condições do produto e garantia que a encomenda não é alvo de furto (Hübner, Kuhn, et al., 2016).

Devido à crescente preocupação com as entregas ao domicílio, começam também a surgir conceitos de entrega inovadores como o transporte coletivo, também designado por *crowd logistics* ou *crowdshipping*, permitindo que as entregas sejam feitas por voluntários externos à empresa, sendo que estes recebem uma compensação pelo serviço. Este conceito é coerente com a crescente preocupação com a sustentabilidade e economia de partilha (Rai, Verlinde, Merckx, & Macharis, 2017). A implementação

destas abordagens “crowdsourcing” enfrentam obstáculos legais, de segurança e praticidade (Hübner, Kuhn, et al., 2016).

Quanto aos serviços de entrega *pick-up*, estes podem ser diferenciados segundo dois modos: *Click-and-Collect*, onde o cliente levanta a sua encomenda na loja e *Click-and-Reserve*, que surge como uma evolução do conceito anterior, aproveitando o stock da loja para fazer face aos pedidos online. Este último, é possível de ser implementado quando os retalhistas têm a capacidade de ter dados disponíveis em tempo-real, pois conecta os inventários do armazém e da loja (Hübner, Holzapfel, et al., 2016; Hübner & Wollenburg, Johannes Holzapfel, 2016). A experiência por parte dos retalhistas parece ter influência na implementação deste tipo de serviço. Retalhistas com menos de 5 anos de experiência, nenhum deles oferece este tipo de serviço e apenas uma pequena percentagem planeia ter este tipo de opção (Hübner & Wollenburg, Johannes Holzapfel, 2016).

A principal vantagem atribuída aos serviços *pick-up* está relacionada com a possibilidade de aumentar a variedade de pontos de entrega e, conseqüentemente, a conveniência, pois o cliente pode escolher o local de entrega. Permitindo, no caso da entrega em loja, aumentar também a frequência de consumidores em loja e a oportunidade de vendas cruzadas (Hübner, Holzapfel, et al., 2016). Outra das vantagens é devido ao facto de os custos inerentes à entrega serem transferidos para o cliente, reduzindo até 70% os custos logísticos. O principal desafio está relacionado com a disponibilidade do produto (Hübner, Kuhn, et al., 2016). Existe também uma relação entre a densidade de pontos de venda e a introdução deste tipo de entrega (Hübner & Wollenburg, Johannes Holzapfel, 2016). Para empresas cuja estratégia de negócio é puramente online - abordagem inicial do e-commerce – este modo de entrega é normalmente dispendioso. Por outro lado, as empresas que já possuem lojas físicas têm uma clara vantagem em oferecer este modo de entrega, e normalmente não cobram pelo serviço (Hübner, Holzapfel, et al., 2016).

Além das lojas existem outros locais que podem servir como pontos *pick-up*. É o caso dos cacifos automáticos, colocados em locais de fácil acesso e áreas com elevada densidade populacional, onde as encomendas podem ser levantadas 24/7. As encomendas são colocadas nestes cacifos e posteriormente, levantadas e devolvidas pelo cliente. Outros pontos de vendas podem também servir como locais *pick-up* é o caso de pequenas lojas, postos dos correios, postos de gasolina, estações ferroviárias ou outro local convenientes perto de casa ou do trabalho (Weltevreden, 2008; Al-nawayseh et al., 2013).

Além do modo, as entregas podem ser classificadas segundo o tempo de entrega (velocidade, horários de entrega) e área. No que diz respeito ao tempo de entrega este desempenha um papel importante em termos de serviço, conveniência e satisfação do cliente. A velocidade de entrega está relacionada com o tempo em horas ou dias. Entregas no mesmo dia apresentam grandes desafios logísticos em termos de custos e complexidade de planeamento. Quanto à área de entrega esta pode ser diferenciada em local, regional, nacional e internacional (Hübner, Kuhn, et al., 2016).

A decisão do modo de entrega depende, em grande parte, da situação geográfica da empresa e a eficiência relativamente aos modos de entrega vai variar segundo a densidade populacional, e a concorrência local (Hübner, Kuhn, et al., 2016).

### **2.2.2.2. As Devoluções**

No e-commerce é importante garantir o retorno do produto defeituoso ou rejeitado em cada loja, como um todo, independentemente do local onde este foi comprado. O processo de devolução é quase tão importante como o processo de entrega. As devoluções são cruciais para a satisfação do consumidor, especialmente no setor da moda, visto que há uma dificuldade em escolher o produto ideal. As taxas de devolução neste setor rondam os 40% e os 50% (Hübner, Holzapfel, et al., 2016).

Tal como no processo de entrega, uma das principais variáveis logísticas na gestão de devoluções é o modo de devolução (Marchet et al., 2018). A devolução pode ser em dinheiro, por serviço postal, expresso ou pacote, ou aceitação e reembolso em produtos (Hübner, Kuhn, et al., 2016; Marchet et al., 2018; Ahsan & Rahman, 2016). Outras opções podem ser também um vale ou crédito para descontar em futuras compras (Ahsan & Rahman, 2016). Quando as empresas aplicam uma política de devolução sem retorno, normalmente, oferecem a garantia da devolução do dinheiro. A devolução em loja permite que as encomendas devolvidas sejam integradas no sistema do canal tradicional (Marchet et al., 2018). Os modos mais comuns para devolução de produtos são via serviço postal, expresso e as devoluções em loja (Hübner, Kuhn, et al., 2016; Hübner, Holzapfel, et al., 2016). Os produtos podem, posteriormente, ser devolvidos para um centro de distribuição ou para um centro específico de devoluções. As devoluções via serviço postal ou expresso simplificam a gestão dos processos e reduzem a sua complexidade. Por outro lado, aumentam os custos de transporte e é necessário mais tempo para a reintegração do produto no stock vendável. Esta opção parece também ser uma solução inicial. Só em estágios mais avançados é que as empresas optam por devoluções em loja, pois estas exigem esforços adicionais e requisitos ao nível dos sistemas informáticos. No que diz respeito às devoluções em loja,

estas são quase uma obrigatoriedade na distribuição omnicanal (Hübner, Holzapfel, et al., 2016). A velocidade e eficiência das devoluções são essenciais quer do ponto de vista das operações quer da experiência total do cliente (Ang & Tan, 2018). Por exemplo, a rápida integração no stock é particularmente importante para o setor da moda, devido às elevadas taxas de devolução e períodos sazonais relativamente curtos (Hübner, Holzapfel, et al., 2016).

Contudo, a opção de escolha do canal de entrega de devoluções parece depender, tal como nas entregas, das características do produto e da indústria, bem como da densidade dos pontos de vendas (Hübner & Wollenburg, Johannes Holzapfel, 2016). No caso de produtos alimentares, por vezes as próprias leis não permitem a devolução destes, muitas vezes os serviços oferecidos neste caso são a devolução do valor, ou do produto para troca nos pontos de receção. Normalmente, neste setor as devoluções não são muito prevalentes (<1%) (Hübner, Kuhn, et al., 2016).

As taxas de devolução no online podem ser o dobro das lojas, mas parece existir uma diferença entre produtos, nomeadamente, no que respeita a categorias incluídas nas “compras consideradas”, como é o caso dos produtos elétricos e técnicos. Neste tipo de produtos o cliente toma decisões mais informadas antes de proceder à compra online. Procuram informação online, comparam características e preços e até visitam as lojas para visualizar o produto antes de procederem à compra (Bernon, Cullen, & Gorst, 2016). Aspetos que podem levar a uma diminuição das taxas de devolução são a presença de *showrooms* nas lojas físicas, bem como as informações contidas no site. A presença de *fitting rooms* no site pode também ser um excelente meio para combater as elevadas taxas de devolução em determinados setores. Esta tecnologia fornece aos e-clientes informações mais precisas e recomendações de tamanhos para que estes tomem uma melhor decisão (Bell et al., 2017).

Uma maneira de aumentar a eficiência das devoluções, principalmente para empresas com uma cobertura de lojas limitada, é criando parcerias e cooperando com empresas, denominadas empresas terceirizadas - 3PL. Estas parcerias permitem sobretudo reduzir os custos na implementação e na gestão das devoluções. As empresas podem cooperar, por exemplo, com parceiros como a PayPal ou empresas transportadores para que possam oferecer devoluções gratuitas (Röllecke, Huchzermeier, & Schröder, 2018; Adidas, 2019; Bernon et al., 2016). Clientes que efetuam pagamentos através do PayPal têm direito ao reembolso dos custos de devolução (Röllecke et al., 2018; Paypall, 2019). Clientes Adidas têm direito à devolução gratuita do produto, se este for devolvido pela mesma transportadora de entrega (Adidas, 2019). As notificações de devolução por parte dos clientes antes de os produtos serem enviados são usados por certos retalhistas para melhorar este tipo de serviço (Hübner, Holzapfel, et al., 2016).

Quanto às políticas de devolução podemos dividi-las essencialmente em duas: liberais e restritas. Uma política restrita é usada quando a empresa apenas permite devoluções para produtos com defeito ou incorretos (não correspondentes ao pedido do consumidor). As políticas liberais permitem que o cliente devolva qualquer tipo de produto, a qualquer hora, e por qualquer razão (Petersen & Kumar, 2010). As políticas liberais de devolução parecem também estar associadas à conveniência do cliente e garantia da qualidade do produto (Skinner, Bryant, & Richey, 2008).

A literatura parece concordar que a gestão de devoluções no omnicanal requer ainda maturação e, quando bem gerida e eficiente, pode acrescentar valor e ser uma vantagem para a empresa (Bernon et al., 2016; Röllecke et al., 2018). As devoluções são um meio eficaz para as empresas melhorarem a satisfação do cliente (Yang & Hao-yu, 2011).

### **2.3. As Expectativas do Consumidor no E-commerce**

Após a compreensão da evolução do e-commerce, da emergente abordagem omnicanal e dos desafios que esta gere no serviço distribuição, é importante compreender o que o consumidor espera deste serviço. Este capítulo tem com objetivo perceber em que consistem as expectativas e a sua ligação com a satisfação, bem como perceber quais as potenciais expectativas do consumidor na distribuição de produtos por e-commerce.

#### **2.3.1. Expectativas e Satisfação do Consumidor**

Como vimos anteriormente um dos fatores que levava ao sucesso do e-commerce é a satisfação do consumidor. Choshin e Ghaffari, mostraram que a satisfação do cliente e a atenção ao comportamento dos clientes são considerados um fator notável no e-commerce. Segundo estes, no que diz respeito aos serviços logísticos, a satisfação do cliente incluiu a segurança das informações pessoais, a confiança do consumidor, a facilidade de acesso à informação e a eliminação de limitações de tempo e localização (Choshin & Ghaffari, 2017). Stopka e Cerná, 2016, selecionaram também 12 critérios para avaliar a satisfação dos consumidores em relação aos serviços logísticos, entre eles: atitude, comportamento e perícia técnica dos funcionários; a resposta ao pedido do cliente; o tempo de entrega; o transporte (velocidade, confiabilidade e segurança); os serviços adicionais; o preço; as encomendas danificadas; a satisfação com o tratamento de reclamações; satisfação com a faturação; resolução de problemas durante o transporte e as páginas web. Sendo o transporte, os serviços adicionais e a resposta ao pedido



do cliente, os fatores classificados como de maior importância, seguindo-se o tempo de entrega, as embalagens danificadas e resolução de problemas durante o transporte. É interessante ainda verificar que os serviços adicionais, isto é, a oferta de serviços de alta qualidade para o cliente (como por exemplo, seguro de remessas, embalagem, confirmação por sms) é um dos fatores com maior nível de importância, mas um dos com menores níveis de satisfação, o que poderá significar um a oportunidade para as empresas (Stopka & Černá, 2016).

A satisfação do cliente ocorre quando as suas necessidades e expectativas são satisfeitas, deste modo os clientes ficam satisfeitos com os serviços logísticos quando as expectativas em relação a este serviço são confirmadas, sendo o nível de satisfação, a avaliação que este faz do serviço (Stopka & Černá, 2016). Saber quais as expectativas do cliente é um componente crítico para a satisfação do mesmo (Assouad & Overby, 2016). Nisar e Prabhakar identificaram recentemente os fatores que influenciam a satisfação dos consumidores no e-commerce, sendo um desses fatores são as expectativas do consumidor (Nisar & Prabhakar, 2017).

As expectativas do consumidor são então definidas como os desejos ou requerimentos dos clientes (Priporas, Stylos, & Fotiadis, 2017). Estas são baseadas na experiência dos mesmos com os serviços logísticos, sendo a confirmação positiva ou negativa dos requisitos dos clientes (Stopka & Černá, 2016). Na literatura, variedades de fontes que contribuem para a formação das expectativas, incluem informações, conselhos de outros e experiências anteriores (Russ, 2006; Nisar & Prabhakar, 2017). Outros autores referem ainda, que as expectativas dos clientes resultam de três aspetos: a experiência com o retalhista, a reputação do retalhista e sua crença nas futuras ofertas do retalhista (Hult, Nidhi, Morgeson, & Zhang, 2018).

Embora outros pontos de vista tenham sido postulados - expectativas como ideais ou como metas - a visão dominante das expectativas na literatura é a utilização das expectativas como previsões (Assouad & Overby, 2016). No paradigma dominante da literatura sobre satisfação e insatisfação do cliente, as expectativas são vistas como previsões feitas pelos clientes sobre o que é provável que aconteça durante uma transação ou troca. Existe um consenso de que as expectativas servem como padrões com os quais as experiências subsequentes são comparadas, resultando em avaliações de satisfação ou qualidade dos serviços. Deste modo, Zeithaml, Berry e Parasuraman, definem as expectativas como crenças de pré-julgamento de um serviço, que utiliza padrões, contra os quais o desempenho do serviço é julgado (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993).

Para os retalhistas, pode-se dizer que as expectativas são o que os clientes acreditam antes de fazer uma compra relacionada com os seus produtos ou serviços (Priporas et al., 2017). As expectativas são um indicador muito importante da perceção e satisfação do cliente, razão pela qual, os retalhistas se preocupam em perceber quais as expectativas dos clientes (Mittra & Fay, 2010). As expectativas podem evoluir ao longo do tempo e, como tal, estar sujeitas a um grau de incerteza (Russ, 2006). A cultura parece também desempenhar um papel importante na moldagem dessas expectativas, podendo ter impacto em cinco fontes de expectativas do cliente: necessidades pessoais, promessas explícitas e implícitas, “worth of mouth” e experiências anteriores. Saber como certas diferenças culturais moderam as expectativas e a satisfação poderia ajudar as empresas a desenvolver abordagens mais personalizadas (Assouad & Overby, 2016).

Existem também contextos onde diferentes fontes e tipos de expectativas do cliente podem existir. Os serviços puros podem gerar expectativas diferentes dos serviços associados a produtos tangíveis, os clientes empresariais podem ter diferentes expectativas dos clientes finais, tal como os clientes experientes e inexperientes podem ter expectativas diferentes devido aos vários níveis de familiaridade com o serviço. Existe ainda uma relação positiva entre os níveis de experiência anterior com um serviço e os níveis de serviço desejado ou previsto (Zeithaml et al., 1993). Além disso, gerações diferentes têm diferentes expectativas pois tendem a ter crenças diferentes, por exemplo, sobre novas tecnologias, como as *smart technologies* (Priporas et al., 2017).

Devido ao rápido desenvolvimento tecnológico, os retalhistas estão a utilizar estas “tecnologias inteligentes” para melhorar a experiência de compra dos consumidores e permanecer competitivos. Um dos maiores desafios para o futuro do marketing e, conseqüentemente, para o setor do retalho parece ser a geração Z (nascidos a partir de 1995), já que estes parecem comportar-se de maneira diferente como consumidores, pois têm um maior foco na inovação. Este grupo específico de consumidores espera que os novos dispositivos e processos eletrónicos estejam amplamente disponíveis, oferecendo assim aos consumidores mais autonomia, transações mais rápidas e decisões de compra mais informadas. Uma experiência de *smart retailing* aprimorada pode ser importante em termos de atender ou mesmo superar as expectativas do consumidor (Priporas et al., 2017).

### **2.3.2. Expectativas na Distribuição por E-commerce**

Os e-clientes têm expectativas elevadas em relação aos serviços logísticos, exigindo conveniência, serviços de entrega altamente confiáveis e dentro do prazo. Como tal, os e-retalhistas têm que responder a essas expectativas, fornecendo um serviço logístico conveniente, mantendo o custo do processo o mais eficiente possível (Al-nawayseh et al., 2013). Gajewska e Zimon, identificaram os aspectos logísticos que contribuem para a avaliação dos serviços logísticos no e-commerce. Estes verificaram que quando se trata de e-commerce os clientes esperam uma entrega pontual, sem atrasos e sem substituições inesperadas (Gajewska & Zimon, 2018).

O modo de entrega desempenha um papel importante na gestão do relacionamento com o cliente e na seleção do canal (Hübner, Kuhn, et al., 2016). Existem diferenças significativas nas várias alternativas de entrega (entrega ao domicílio, entrega em loja ou pontos Pick-up) com base em três KPIs: custo, distância e tempo (Al-nawayseh et al., 2013). A escolha pela entrega ao domicílio foi selecionada como a escolha número um na perspectiva dos clientes (Al-nawayseh et al., 2013; CTT, 2017). Um bom serviço de entrega, do ponto de vista dos clientes, é quando o pedido feito online chega a até sua casa. O modo de entrega em loja ficou em segundo lugar, seguida pela escolha de outros pontos Pick-up, por causa da segurança e das preocupações com os custos (Al-nawayseh et al., 2013). Segundo outros estudos, a entrega no local de trabalho parece ser a preferida a seguir à entrega ao domicílio, seguindo-se a entrega em lojas CTT, mas estas em muito menor de representatividade. A preferência pela entrega ao domicílio está associada a quem valoriza a segurança, e a entrega no trabalho a quem valoriza sobretudo a comodidade. Os pontos de venda físicos e as lojas parceiras são, segundo os clientes, a opção mais adequada para quem valoriza o preço da entrega (CTT, 2017).

No ponto de vista dos retalhistas, a entrega ao domicílio não é o método preferido, pois este método aumenta a complexidade operacional dos processos logísticos, resultando em custos adicionais. Em vez disso, eles preferem os serviços Pick-up, em loja ou em outros locais. A entrega ao domicílio sem atendimento parece ser o método menos favorável quer da perspectiva dos consumidores quer dos retalhistas. De acordo com resultados experimentais, as soluções Pick-up são uma boa estratégia logística inicial para os retalhistas, principalmente para supermercados (Al-nawayseh et al., 2013). No que diz respeito a comprar online e levantar em loja, a grande maioria dos retalhistas considera a necessidade de este serviço ser gratuito (Hübner & Wollenburg, Johannes Holzapfel, 2016).

Um dos fatores que pode influenciar o modo de entrega é a disponibilidade do produto em loja. Esta faz com que os consumidores tenham preferência por diferentes modos de entrega, estando relacionada com a conveniência percebida nas compras online. Na era do omnicanal este ponto de vista faz todo o sentido. Por exemplo, se uma loja física é difícil de alcançar, a entrega ao domicílio pode melhorar a conveniência do cliente. No entanto, se houver uma densa rede de distribuição (lojas e diversidade de pontos de entrega), a entrega ao domicílio pode não aumentar a conveniência (Madlberger & Sester, 2005).

A pontualidade da entrega é consistentemente o aspeto mais importante da distribuição, principalmente para os consumidores omnicanal. A pontualidade é um fator essencial na satisfação e lealdade do consumidor. A disponibilidade e as boas condições do produto são hoje aspetos adquiridos pelos consumidores, correspondendo às expectativas mínimas a considerar nos serviços logísticos (Murfield et al., 2017). Na literatura verifica-se ainda que o fator tempo tem maior influência no modo de entrega, do que a distância e o custo (Al-nawayseh et al., 2013).

A maioria dos retalhistas vê os prazos de entrega mais curtos como uma oportunidade de se diferenciar dos concorrentes. No entanto, os retalhistas partilham da opinião, que o custo de reduzir o tempo de entrega, não pode ser totalmente transferido para os clientes. Os retalhistas presumem ainda que os clientes fiquem satisfeitos com a entrega no dia seguinte, e que estes não esperam a entrega de uma encomenda no mesmo dia, isto no caso de entregas diretas ao consumidor, pois os clientes não estão dispostos a pagar por esse serviço. Em determinados setores como o da alimentação (mercearias, supermercados), as empresas não devem esperar um elevado grau de satisfação por parte do cliente quando as entregas são superiores a um dia após o pedido, especialmente para produtos frescos. Segundo Hübner, Kuhn e Wollenburg, dois terços dos retalhistas (mercearia) têm uma velocidade média de entrega entre um e dois dias úteis (Hübner, Kuhn, et al., 2016).

Segundo o relatório de 2017 dos CTT, a variabilidade dos prazos de entrega aceitáveis é de 2 a 10 dias, sendo os bilhetes, produtos alimentares e frescos aqueles que exigem prazos de entrega mais curtos e, os utensílios para o lar e acessórios de moda associados à aceitação de prazos mais longos. Os clientes dizem esperar em média 40 minutos para a entrega de refeições (CTT, 2017). Outros autores relatam prazos entre as 4 horas e os 14 dias, sendo que para a maioria, e para produtos de mercearia, é esperado que estes sejam entregues entre 4 horas até um máximo de 1 dia, nas categorias de livros e música são esperados tempos de entrega entre 2 a 7 dias, sendo as categorias computadores e vestuário entre 4 a

7 dias. Estes autores salientam ainda, que o tempo de entrega não deve exceder os 14 dias (Madlberger & Sester, 2005).

Além disso, a origem geográfica de um produto pode influenciar consideravelmente as expectativas dos clientes em relação ao tempo de entrega e aos custos de entrega (Madlberger & Sester, 2005). A área de entrega pode ser diferenciada em local, regional, nacional e internacional, tal como referido anteriormente. Para os produtos frescos as entregas locais e regionais fazem mais sentido (Hübner, Kuhn, et al., 2016).

Os custos de entrega podem também influenciar as expectativas dos consumidores. Se as taxas de entrega forem consideradas altas, os consumidores provavelmente esperarão um serviço logístico com um nível superior, nomeadamente, no que diz respeito ao tempo e à flexibilidade na entrega. Os consumidores estão também dispostos a pagar diferentes quantias para diferentes categorias de produtos, sendo que estão mais predispostos a pagar taxas mais elevadas para produtos de mercearia, computadores (em média 2/50€), do que para vestuário, livros e música (Madlberger & Sester, 2005). As taxas de entrega devem ainda ser avaliadas juntamente com a lealdade do consumidor. Do ponto de vista do consumidor, taxas de entrega elevadas podem funcionar como uma barreira para usufruir de determinado serviço. A entrega gratuita parece ser aceitável quando o valor dos produtos encomendados é elevado ou quando estamos perante um cliente de elevado valor (Piotrowicz & Cuthbertson, 2018). É importante salientar que segundo vários autores, o preço é considerado para os consumidores, o principal fator responsável pela fidelização, um dos critérios mais importantes na seleção do retalhista e o atributo mais importante no que diz respeito às entregas no online, afetando fortemente o comportamento do consumidor (CTT, 2017; Gawor & Hoberg, 2018; Nguyen, Leeuw, Dullaert, & Foubert, 2019).

No que diz respeito ao horário de entrega, quanto mais preciso e maior o controlo por parte dos clientes, maior o seu nível de satisfação. Em contraste, horários de entrega definidos pela empresa requerem menos planeamento e custos, otimização das rotas e entregas, levando a uma maior eficiência por parte da empresa, mas esta alternativa pode significar menor satisfação por parte dos clientes (Hübner, Kuhn, et al., 2016).

Quanto às dificuldades com as entregas, as mais citadas pelos consumidores são, não saber o dia ou a hora da entrega e ter de ir levantar a outro local, caso não esteja em casa para receber a encomenda, seguindo-se o tempo de espera, não poder contactar o distribuidor por telefone, produtos danificados e

não poder alterar a data e hora. Sendo os fatores mais valorizados na entrega a existência de uma política de reembolso, o preço reduzido da entrega e o cumprimento dos prazos (CTT, 2017). A diversidade dos canais de entrega final traz mais flexibilidade, pois podem recolher as encomendas de forma flexível e não precisam esperar em casa, num determinado período de tempo (Xiao et al., 2018). A acessibilidade por carro e a disponibilidade em termos de horários de abertura ou funcionamento da loja podem determinar a escolha do canal (Nilsson, Gärling, Marell, & Nordvall, 2015).

A inovação tecnológica na entrega de encomendas parece ser um meio de cativar os clientes e melhorar a qualidade dos serviços logísticos, ir de encontro às expectativas e reduzir os custos com a entrega. Consumidores que gostam de experimentar novas tecnologias são mais predispostos a adotar a entrega por drones. Os drones ou veículos aéreos não-tripulados (VANT) mostram um grande potencial na entrega de encomendas. A entrega através de drone pode ser mais rápida, barata e eco-friendly que os tradicionais modos de entrega. Sendo que as desvantagens que podem dificultar a sua implementação são sobretudo a complexidade, bem como o risco associado à performance e à privacidade. Ainda não se faz uso deste método de entrega, mas empresas como a Amazon e a Google começaram já a desenvolver testes piloto, e muito provavelmente, tornar-se-á mais comum num futuro próximo (Yoo, Yu, & Jung, 2018). Em Portugal, existem exemplos de farmácias que já implementaram este serviço para entrega de medicamentos em regiões rurais. É ainda um projeto inovador e muito recente, mas que faz cada vez mais sentido atualmente (Saúda, 2018). A adoção de entregas por drone parece variar tendo em conta a área de residência. Residentes urbanos parecem ser mais preocupados com a possibilidade de dano, perda da encomenda, ou perigo devido à malformação do drone, já os residentes de zonas rurais preocupam-se mais com a privacidade (Yoo et al., 2018).

Após a entrega do produto, pode acontecer que as expectativas dos clientes não sejam atendidas ou que estes encontrem um produto melhor ou com melhor preço, sentindo a necessidade de devolverem o produto (Powers & Jack, 2015; Zhang, Xu, & He, 2018). Um dos grandes inconvenientes do e-commerce é que os clientes não conseguem ver e sentir os produtos antes da sua compra, pelo que a política de devolução de produtos torna-se bastante importante (Hübner, Kuhn, et al., 2016). A gestão de devoluções ou a substituição de produtos, são um tópico prioritário para muitos retalhistas e, quando realizadas com rapidez e atempadamente, podem constituir uma “arma poderosa” na satisfação do cliente e nas intenções de recompra, aumentando a fidelidade (Daugherty et al., 2018; Yang & Hao-yu, 2011). O contato direto com o cliente que devolve itens, pode também ajudar a obter informações que contribuam para combater as altas taxas de devolução (Hübner, Holzapfel, et al., 2016). Nas devoluções é ainda

importante ser capaz de alcançar uma melhor qualidade no serviço de atendimento ao cliente. Se uma empresa não tiver a capacidade de gerir a devolução do produto, muito provavelmente o cliente não voltará (Yang & Hao-yu, 2011).

Entre os vários modos de devolução - devolução do valor, por correio ou expresso ou aceitação do reembolso em produtos - a devolução dos produtos por serviços postal ou expresso é a solução mais frequente (Hübner, Kuhn, et al., 2016; Hübner, Holzapfel, et al., 2016; CTT, 2017). Apesar de as devoluções serem feitas sobretudo com recurso ao envio por correio ou entrega em ponto CTT, os *ebuyers* afirmam preferirem a recolha em casa. Por outro lado, sendo o envio por correio o meio habitual para a devolução, este não satisfaz os *ebuyers* que pretendem a recolha em casa (CTT, 2017).

A devolução em loja, independentemente de terem sido encomendadas no canal retalhista à distância ou compradas na loja, é o segundo modo de devolução mais frequente. Esta opção é também importante, porque muitas vezes os clientes não aceitam nenhum sinal de produtos que tenham sido experimentados recentemente (Hübner, Holzapfel, et al., 2016). Ainda sobre os modos de devolução, Bermon, Cullen e Gorst verificaram que o canal de devoluções predominante para vendas online era o Click-and-Collect e devolução em loja, sendo esta também a opção de devolução preferida pelos clientes (Bernon et al., 2016).

As opiniões quanto à preferência do modo de devolução parecem divergir na literatura, o que se deve provavelmente a fatores como população alvo, objetivo, setor e contextos em que os vários estudos foram aplicados. Constata-se ainda um desfazamento grande de perceção quanto à importância deste tema por parte dos consumidores e dos retalhistas (CTT, 2017). O componente-chave de uma rede de devoluções omnicanal bem-sucedida parece estar relacionado com a facilidade com que os clientes podem devolver os produtos, bem como o número de pontos disponíveis para minimizar a distância e tempos de viagem (Bernon et al., 2016).

A adesão a soluções de devolução tipo "*Easy Return*" em que os consumidores não pagam pela devolução, tem contribuído de forma decisiva para aumentar a satisfação com o processo global da compra online. Sendo as devoluções gratuitas um importante indutor das compras online (CTT, 2017). Os resultados de um estudo mostram que a opção "devoluções gratuitas" são também um dos critérios mais importantes que determina a seleção do vendedor (Barnowska, 2017). Bernon, Cullen e Gorst verificaram também que quando os retalhistas cobravam pelas devoluções, as compras de um produto diminuíam (Bernon et al., 2016). O custo médio por devolução situa-se um pouco abaixo dos 5€ segundo

ambas as perspectivas, empresas e consumidores, sendo que em 2017 o número de situações em que o custo da devolução é suportado pelas empresas baixou (CTT, 2017). Por fim, observou-se que quando os seus clientes são jovens, os retalhistas associam esta característica demográfica a uma maior probabilidade de devolução dos produtos (Bernon et al., 2016).

As principais razões para a devolução ou troca de produtos, segundo os consumidores, são o facto de o produto recebido não corresponder ao escolhido ou estar danificado. Este último, é também referido como a principal razão para a devolução, segundo os retalhistas, estes referem ainda que as devoluções devem-se ao facto de os produtos não corresponderem às expectativas dos consumidores (CTT, 2017). Deste modo, muitas empresas estão a adotar uma postura proativa colocando maior ênfase em evitar devoluções - através da melhoria do design de produtos, instruções de fácil utilização e descrições de produtos mais informativas e realistas (Daugherty et al., 2018).

Outros autores parecem concordar que tanto o design como a embalagem do produto podem constituir um importante fator na perceção e satisfação do consumidor (Koetting, 2018). Como vimos anteriormente, no omnicanal a perceção do consumidor é com a marca e não com o canal, sendo a embalagem a apresentação inicial e real da marca ao consumidor. A experiência de *unboxing* e a embalagem devem refletir a personalidade da marca, especialmente para marcas de luxo e produtos de alta tecnologia (Koetting, 2018; Regattieri, Santarelli, Gamberi, & Mora, 2014). Estes fatores podem influenciar a perceção do consumidor com a marca e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de repetirem a compra. Soluções como incluir amostras e cupões podem também ser consideradas para um maior envolvimento do cliente com a marca (Koetting, 2018). Os requisitos de embalagem para bens de baixo e alto valor podem também ser diferentes (Regattieri et al., 2014). Além de uma política de devoluções flexível, as empresas devem também garantir que a embalagem da encomenda possa ser devolvida, facilitando assim as devoluções. Isto não é apenas uma questão operacional, mas também parte da experiência e satisfação do cliente (Ous, 2018). Vários autores, Regattieri, Santarelli, Gamberi e Mora referem que no que diz respeito às embalagens no e-commerce, as empresas devem ter em atenção essencialmente três fatores – design, logística e meio-ambiente (por exemplo, abordagens de *green packaging*) (Regattieri et al., 2014).

Ahsan e Rahman, verificaram que os fatores críticos no serviço de devolução de produtos, estão essencialmente relacionados com a comunicação no serviço de suporte ao cliente, devolução em dinheiro para qualquer tipo de devolução, acesso do cliente ao serviço de suporte, interação user-friendly e substituição do produto (Ahsan & Rahman, 2016).



No que diz respeito à experiência do cliente, os desafios encontrados nas devoluções têm a ver principalmente com a rapidez do processamento e a integração dos processos. Por exemplo, quando a devolução é feita em loja, o retorno é tratado imediatamente e o cliente receberá o crédito ou o produto de troca nesse momento. No entanto, se a devolução for por correio só receberá o crédito ou produto de troca depois do retalhista receber e processar a respetiva devolução (Bernon et al., 2016). Parece existir também um esforço da parte das empresas no sentido de acelerar o processo de devolução do dinheiro ao consumidor. De salientar que o tempo médio que os consumidores esperaram para receber o dinheiro parece ser de 9 dias (CTT, 2017). No que diz respeito ao tempo de processamento ideal, este parece estar entre as 24 e as 48h. Ainda na devolução por correio, a falta de integração entre a empresa e os serviços postais, pode condicionar a visibilidade do processo por parte dos clientes (Bernon et al., 2016).

Quando se trata de devoluções, as principais dificuldades referidas pelos consumidores são o facto de se terem de deslocar para devolver o produto e o facto de existirem empresas sem políticas de devolução (CTT, 2017). No que diz respeito às políticas de devolução, estas são essenciais principalmente para as categorias de produtos que apresentam altas taxas de devolução, pois oferece conveniência e segurança na qualidade dos produtos aos clientes (Bernon et al., 2016). Tendo em conta a perspectiva dos consumidores, as políticas liberais facilitam o processo de devolução de produtos (Bernon, Rossi, & Cullen, 2011). Na gestão de devoluções, áreas a considerar são o apoio de recursos necessário para o gestão eficaz das devoluções, particularmente nas áreas de tecnologia e formação de recursos humanos (Daugherty et al., 2018). Collier e Bienstock demonstram que as perceções dos clientes em relação à qualidade e satisfação dos *e-tailers* dependem de fatores como a interação com o site, a entrega do produto e como os retalhistas estão preparados para lidar com as devoluções (Collier & Bienstock, 2006a).

O presente capítulo da revisão da literatura descreve o ponto de vista quer de consumidores quer de retalhistas e especialistas das áreas logísticas. Neste projeto o foco será em compreender o ponto de vista dos consumidores, nomeadamente, quais as suas expectativas em relação ao serviço de entrega e devolução de produtos aquando da compra online. A compreensão das expectativas conduzirá a uma melhor compreensão das mesmas e, contribuirá para responder à *gap* que se verifica entre as exigências atuais dos consumidores e o serviço logístico oferecido. Isto devido aos desafios que as empresas enfrentam, a nível logístico, com o crescimento do e-commerce e o surgimento do omnicanal. A Tabela 6 resume as potenciais expectativas encontradas na literatura.

**Tabela 6. Potenciais expectativas na distribuição de produtos por E-commerce B2C**

<b>Conveniência</b>	<b>Conveniência Física (Entrega ao domicílio)</b>	Entrega domicilio associada a alta conveniência.	(Lim et al., 2018)
	<b>Conveniência Física (Locais Pick-Up)</b>	Modelos pick-up para quem tem disponibilidade de tempo.	(Lim et al., 2018)
	<b>Alcance geográfico</b>	Distância entre a fonte e o produto. Pode ter influência nas expectativas em relação ao tempo e custos de entrega. Mais pronunciado em produtos frescos.	( Lim et al., 2018; Madlberger & Sester, 2005; Hübner, Kuhn, et al., 2016)
	<b>Disponibilidade do produto</b>	Considerada uma expectativa mínima.	(Murfield et al., 2017)
	<b>Disponibilidade do produto em loja</b>	Disponibilidade em loja pode influenciar a escolha do modo entrega.	(Madlberger & Sester, 2005)
	<b>Tempo de entrega</b>	Curto – meio de diferenciação dos concorrentes.	(Hübner, Kuhn, et al., 2016; Al-nawaseh, Alnabhan, Al-Debei, & Balachandran, 2013; Hübner, Kuhn, & Wollenburg, 2016)
	<b>Entrega no dia seguinte</b>	Entrega dia no dia seguinte – satisfação garantida do cliente.	(Hübner, Kuhn, et al., 2016)
	<b>Horário de entrega</b>	Diferentes opções no horário de entrega permite que o cliente tenha mais controlo, aumentando o seu nível de satisfação.	(Hübner, Kuhn, et al., 2016)
	<b>Política de devolução</b>	Uma das principais dificuldades na devolução de produtos – empresas sem política de devolução. A facilidade com que os clientes podem devolver os produtos, bem como o número de pontos disponíveis. Cruciais para a satisfação do consumidor, intensão de recompra e fidelidade.	(CTT, 2017; Bernon et al., 2016; Lim et al., 2018; Hübner, Holzapfel, et al., 2016; Yang & Hao-yu, 2011; Powers & Jack, 2015; Zhang, Xu, & He, 2018; Hübner, Kuhn, et al., 2016; Daugherty et al., 2018; Yang & Hao-yu, 2011)
	<b>Políticas de devolução liberais</b>	Políticas de devolução liberais parecem também estar associadas à conveniência do cliente e garantia da qualidade do produto.	(Skinner, Bryant, & Richey, 2008; Bernon, Rossi, & Cullen, 2011)
	<b>Tempo de devolução</b>	O tempo de processamento ideal parece estar entre as 24 e as 48h. O tempo média de recebimento do valor parece ser de 9 dias.	(Bernon et al., 2016; CTT, 2017)
	<b>Recolha em casa</b>	Preferência do consumidor, apesar da devolução por correio ser o método mais comum.	(CTT, 2017)
	<b>Eficiência do Serviço</b>	<b>Devolução por correio</b>	A devolução dos produtos por serviços postal ou expresso é a solução mais frequente.
<b>Devolução em loja</b>		Um dos modos de devolução mais frequentes. Importante para quem não aceita nenhum sinal de produtos já experimentados. Considerado por alguns autores como a opção preferida dos clientes.	(Hübner, Holzapfel, et al., 2016; Bernon, Cullen, & Gorst, 2016)
<b>Competência</b>	<b>Serviços de entrega confiáveis e dentro do prazo</b>	Entrega pontual, sem atrasos. A pontualidade e cumprimento dos prazos é considerada um dos aspetos mais importantes na distribuição.	(Al-nawaseh et al., 2013; Gajewska & Zimon, 2018; Murfield et al., 2017; CTT, 2017)
	<b>Boas condições do produto</b>	Obrigatoriedade correspondendo a uma expectativa mínima.	(Murfield et al., 2017)
	<b>Contacto direto com o cliente</b>	O contato direto com o cliente que devolve itens, pode também ajudar a obter informações que contribuam para combater as altas taxas de devolução.	(Hübner, Holzapfel, et al., 2016)

<b>Confiança</b>	<b>Transparência - visibilidade do pedido/ devolução</b>	Facilidade de acesso à informação. Capacidade dos consumidores rastream o pedido ou a devolução.	(Choshin & Ghaffari, 2017; Bell et al., 2017; Lim et al., 2018; Bernon et al., 2016)
	<b>Confiança na empresa/ site</b>	Confiança no retalhista online. Produto certo, sem substituições inesperadas.	(Choshin & Ghaffari, 2017; Gajewska & Zimon, 2018)
	<b>Segurança das informações pessoais</b>	Segurança de dados e privacidade na encomenda.	(Choshin & Ghaffari, 2017)
<b>Serviços Adicionais</b>	<b>Personalização</b>	Serviços ou produtos adaptados ao cliente.	(Lim et al., 2018)
	<b>Seguro de remessas</b>	Elevada importância, mas menor nível de satisfação.	(Stopka & Černá, 2016)
	<b>Confirmação sms</b>	Elevada importância, mas menor nível de satisfação.	(Stopka & Černá, 2016)
	<b>Smart retailing/ Inovação tecnológica</b>	Superar expectativas. Drones - cativar o cliente.	(Priporas et al., 2017). (Yoo et al., 2018).
	<b>Economia de partilha</b>	Abordagens <i>crowdshipping</i> , permitindo que as entregas sejam feitas por voluntários externos à empresa.	(Rai, Verlinde, Merckx, & Macharis, 2017)
<b>Embalagem</b>	<b>Embalagem</b>	Elevada importância, mas menor nível de satisfação.	(Stopka & Černá, 2016)
	<b>Experiência unboxing</b>	Deve refletir a personalidade da marca, principalmente, marcas de luxo e produtos de alta tecnologia. Pode também aumentar a probabilidade de repetir a compra.	(Koetting, 2018; Regattieri, Santarelli, Gamberi, & Mora, 2014)
	<b>Amostras e cupões</b>	Incluir amostras e cupões pode levar a um maior envolvimento com a marca.	(Koetting, 2018)
	<b>Embalagem possa ser devolvida</b>	Além da eficiência operacional está associado a uma melhor experiência e satisfação do cliente.	(Ous, 2018)
	<b>Green packaging/ Sustentabilidade</b>	Preocupação com embalagens amigas do ambiente.	(Regattieri et al., 2014)
	<b>Design</b>	Um dos fatores onde as empresas devem ter atenção.	(Regattieri et al., 2014)
<b>Preço</b>	<b>Preço</b>	Principal responsável pela fidelização, seleção do retalhista e atributo mais importante nas entregas.	(CTT, 2017; Gawor & Hoberg, 2018; Nguyen, Leeuw, Dullaert, & Foubert, 2019).
	<b>Serviços Pick-up gratuitos</b>	Comprar online-levantar em loja deve ser gratuito.	(Hübner & Wollenburg, Johannes Holzapfel, 2016)
	<b>Pontos de vendas físicos e lojas parceiras</b>	Opção mais adequada para quem valoriza o preço de entrega.	(CTT, 2017)
	<b>Valores das taxas</b>	Dispostos a pagar diferentes quantias para diferentes categorias de produtos.	(Madlberger & Sester, 2005)
	<b>Devoluções gratuitas</b>	Contribuiu para a satisfação global dos consumidores parece induzir as compras online.	(CTT, 2017) (Barnowska, 2017) (Bernon et al., 2016)
	<b>Custos/ taxas de entregas</b>	Se as taxas de entrega forem consideradas altas, os consumidores provavelmente esperarão um serviço logístico com um nível superior.	(Madlberger & Sester, 2005)

Fonte: Compilação da autora.

### **3. METODOLOGIA**

O capítulo da metodologia visa apresentar em detalhe a metodologia usada para este estudo. Neste capítulo serão apresentados os objetivos da investigação, o modelo conceptual utilizado e as hipóteses a estudar sustentadas pela revisão da literatura. Por último, os métodos e procedimentos de recolha e análise dos dados utilizados nesta investigação.

#### **3.1. Objetivos da Investigação**

Tendo em conta o *gap* que se verifica entre as exigências atuais dos consumidores e o serviço logístico oferecido, o objetivo central deste estudo é perceber que exigências são estas, isto é, as expectativas dos consumidores em relação ao serviço logístico, mais concretamente, na distribuição de produtos e-commerce B2C. Como referido no primeiro capítulo desta dissertação, este objetivo subdivide-se em três objetivos, que nos permitem estudar o primeiro mais detalhadamente:

- (1) Conhecer em profundidade quais as expectativas e exigências dos consumidores na distribuição e-commerce B2C;
- (2) Verificar quais destas expectativas podem ser diferenciadoras e criar vantagem competitiva para a empresa;
- (3) Contribuir para o conhecimento de possíveis opções de resposta a estas exigências em termos logísticos.

#### **3.2. Modelo Conceptual e Hipóteses da Investigação**

Após a revisão da literatura verifica-se que as variáveis que poderão constituir expectativas atuais do consumidor na distribuição e-commerce B2C estão essencialmente relacionadas com a conveniência, o tempo de entrega, a eficiência do serviço, a competência, a confiança, os serviços adicionais e diferenciadores e o preço, tal como representado na Tabela 6 (capítulo anterior).

Sendo que o objetivo principal deste estudo é conhecer em profundidade estas expectativas, nomeadamente, se correspondem a expectativas atuais, o estudo destas expectativas será realizado tendo como base o modelo Servqual. O Servqual é usado como metodologia de diagnóstico para descobrir áreas e pontos fortes/fracos da qualidade do serviço prestado por uma empresa (Ladhari, 2009). Esta metodologia é avaliada segundo duas perspetivas: a expectativa geral do consumidor em relação ao serviço e a sua perceção do nível de serviço oferecido (Ladhari, 2009). Ao sabermos a

diferença entre a expectativa e a percepção do consumidor, este modelo, permite-nos responder também ao segundo objetivo deste estudo e perceber quais destas expectativas podem ser diferenciadores e constituir uma vantagem competitiva. Deste modo, o modelo de análise conceptual consiste na adaptação do modelo Servqual à distribuição de produtos no e-commerce B2C, integrando as expectativas encontradas na literatura nas respetivas dimensões do modelo.

### **3.2.1. O Servqual**

Neste subcapítulo será feita uma pequena revisão da evolução do Servqual e da sua adaptação quer ao e-commerce quer à logística.

O Servqual é uma escala que tem sido usada frequentemente, nos mais diversos setores, para avaliar a qualidade de serviços. Sendo a qualidade do serviço geralmente reconhecida como um fator crítico de sucesso para uma empresa se diferenciar dos seus concorrentes. Esta metodologia desenvolvida por Parasuraman et al. (1988) consiste na avaliação de um conjunto de itens representados por cinco dimensões figurativas da qualidade, entre elas: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia. As dimensões desta escala devem representar os seguintes parâmetros (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988):

- Tangibilidade: aparência das instalações físicas, equipamentos e pessoal;
- Capacidade de Resposta: a disposição de ajudar os clientes e prestar um pronto atendimento;
- Confiabilidade: capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e precisa;
- Garantia: o conhecimento e cortesia dos funcionários e a sua capacidade de inspirar confiança;
- Empatia: o nível de atenção e atenção individualizada que a empresa oferece aos seus clientes.

Este modelo é um modelo *gap*, e geralmente, os investigadores medem o quinto *gap*, que é a diferença entre o serviço percebido e a expectativa do consumidor (Gulc, 2017). O modelo *gap* determina os atributos mais importantes da qualidade dos serviços sob a perspetiva do cliente (Gulc, 2017). O Servqual é um instrumento genérico com boa confiabilidade e validade, e de ampla aplicabilidade (Parasuraman et al., 1988; Ladhari, 2009).

Esta escala foi usada em numerosos estudos, mas vários autores reconhecem que a qualidade do serviço é multifacetada e não existe acordo quanto ao número de dimensões ou sua inter-relação. Diferentes dimensões de serviço são relevantes em diferentes indústrias, daí haver uma necessidade de se

desenvolver vários itens da escala com vista a capturar adequadamente o contexto de cada estudo (Parasuraman & Berry, 1994; Long et al., 2004)

Recentemente Wang, Luor, Luarn e Lu elaboraram um estudo de revisão do Servqual e verificaram que o número de estudos baseados no modelo tem vindo a aumentar ao longo dos anos, em parte relacionado com a era da internet e o crescimento do e-commerce. Além disso, a pesquisa com base no Servqual continua focada em identificar os principais fatores de qualidade de um serviço baseando-se na pesquisa empírica, isto é, assente no desenvolvimento e teste de hipóteses e na discussão dos resultados tendo por base a teoria (Wang, Luor, Luarn, & Lu, 2015).

Apesar de ter sido originalmente desenvolvido para o offline, existem já modelos adaptados para o online (Ladhari, 2009). Em 2001, Zeithaml, Parasuraman e Malhotra, desenvolveram um estudo para avaliar a qualidade do serviço eletrónico (E-Servqual) usando grupos de consumidores que compravam online. Estes descobriram que além das dimensões já anteriormente referidas, estavam também presentes novas dimensões relacionadas com a tecnologia, como a facilidade de navegação, flexibilidade, estética do site e o conhecimento do preço. No total, segundo estes autores, a avaliação da qualidade do serviço eletrónico é feita segundo onze dimensões (Parasuraman, Zeithaml, & Malhotra, 2005). Outros estudos usaram também o modelo Servqual em conjunto com outros modelos – aceitação da tecnologia e análise custo transação - para avaliar os determinantes da satisfação e preferência pelo canal de e-commerce B2C (Devaraj, Fan, & Kohli, 2002). Por sua vez, outros autores analisaram comentários de consumidores sobre a sua experiência com retalhistas online para desenvolver medidas que pudessem ser representativas da qualidade do serviço e adaptaram à escala Servqual de Parasuraman et al. 1988 (Long et al., 2004). Estes acrescentaram uma dimensão, denominada de processo de compra e relacionada com a encomenda, envio e embalagem. A dimensão empatia foi abandonada no final da análise, justificada pelo facto de os consumidores sentirem que o e-commerce tem uma componente de contacto pessoal menor quando comparado com o comércio tradicional (Long et al., 2004). Lee e Lim propuseram também um modelo de avaliação do serviço online, baseado no Servqual e adaptado ao contexto de compras online, sendo as dimensões do modelo proposto: design do site, confiabilidade, capacidade de resposta, confiança e personalização, estes também avaliaram dimensões relacionadas com a qualidade geral do serviço, satisfação cliente e intenções de compra (G. Lee & Lin, 2005).

Em 2005, surge outra nova escala E-S-Qual e E-RecS-Qual desenvolvida por Parasuraman, Zeithmal e Malhotra compreendendo as dimensões: eficiência, atendimento, disponibilidade dos sistemas, privacidade, capacidade de resposta, compensação e contacto (Parasuraman et al., 2005). Em 2007,

Cristobal, Flavián e Guinalíu propuseram outra escala de medição da qualidade percebida segundo um construto de quatro dimensões: web design, serviço ao consumidor, garantia e gestão do pedido (Cristobal, Flavián, & Guinalíu, 2007). Já Collier e Bienstock verificaram que os estudos anteriores para medir a qualidade do serviço online eram essencialmente focados na interação com o site. Estes defendem que a qualidade no online não é só a qualidade da interação com o site, à qual os autores chamam de qualidade de processo, mas incluiu também a qualidade do resultado e da recuperação. Estes autores apresentam uma nova visão ao desenvolverem um modelo conceptual de avaliação da qualidade do serviço no retalho online usando indicadores formativos em vez de refletivos. Estes propuseram um modelo com onze dimensões entre as quais privacidade, design, precisão de informações, facilidade de uso, funcionalidade, pontualidade do pedido, precisão do pedido, condição do pedido, imparcialidade interativa, equidade processual e imparcialidade dos resultados (Collier & Bienstock, 2006b).

No que diz respeito ao serviço logístico, a maioria dos investigadores mede a qualidade segundo a perspetiva dos consumidores, sendo o método mais comumente usado o Servqual (Gulc, 2017). Um exemplo recente é o estudo de Zhang e Liu que desenvolveram um modelo de avaliação dos serviços logísticos integrados, de empresas de entregas expresso, baseado nas cinco dimensões do Servqual. Este modelo é avaliado segundo o ponto de vista dos consumidores para enfatizar a experiência do serviço no consumidor (Jing Zhang & Liu, 2017). Existem também outros conceitos para avaliar a qualidade do serviço logístico, mas estes são apenas do ponto de vista do fornecedor. De acordo com esse conceito, a qualidade do serviço logístico (LSQ) é determinada pela avaliação de atributos, mas apenas do ponto de vista do fornecedor, omitindo a opinião do cliente (Gulc, 2017). São exemplos estudo de Bienstock, Mentzer e Bird que definiram a qualidade do serviço de distribuição física (PDSQ) segundo um construto de três dimensões: pontualidade, disponibilidade e condição (Bienstock, Mentzer, & Bird, 1997). Mais tarde surge suporte empírico de que a qualidade do serviço logístico pode ser melhor avaliada segundo nove construtos de qualidade (Mentzer, Flint, Hult, & Harry, 2001). Em 2009 outros autores tentaram desenvolver a sua própria escala para medir a qualidade do serviço de transporte através da replicação do LSQ. Estes identificaram três dimensões que consistiam no resultado do serviço, entrega do serviço e capacidade do serviço. O resultado do serviço era avaliado segundo a confiabilidade da entrega, a qualidade do produto, poupança no envio e contribuição no tempo de espera. Já a qualidade do serviço de entrega com a gestão de reclamações, visibilidade do produto, comunicação com a transportadora e a conveniência do pedido (Kang, 2009).

Já vários investigadores tentaram desenvolver e encontrar as dimensões que melhor descrevem a qualidade do serviço de logística, no entanto, todos os autores parecem ter abordagens diferentes de como a qualidade é definida e propõem diferentes dimensões e atributos. A razão deste facto poder ser encontrada na especificidade e carácter múltiplo dos serviços, mas também na compreensão diferente da qualidade do serviço dentro da organização e pelos diferentes clientes. O mesmo autor defende ainda que para manter e alcançar os clientes, a organização deve reconhecer e respeitar as expectativas destes e, posteriormente, projetar produtos e serviços que vão ao encontro destas. A maior parte dos autores não procura uma definição universal, mas sim aspetos diferenciadores na qualidade do serviço. Os serviços têm um carácter intangível e instável, podendo apresentar uma variedade de dimensões diferentes. O cliente exerce também um papel ativo no serviço e na sua avaliação, pois cada cliente determina individualmente o nível de serviço que o satisfaz contribuindo também para a variedade encontrada nos serviços (Gulc, 2017).

### **3.2.2. Modelo de Análise Conceptual**

Como a literatura existente é insuficiente para fornecer um modelo conceptual que capte apenas a qualidade da distribuição no e-commerce B2C, para este estudo foi necessária uma adaptação do modelo de qualidade Servqual. Com base nas expectativas encontradas na literatura, desenvolveu-se um modelo de análise conceptual onde à escala original constituída por cinco dimensões - tangibilidade, capacidade de resposta, confiabilidade, garantia e empatia – foi acrescentada uma dimensão denominada preço.

Sendo a tangibilidade a evidência física do serviço, consideramos que o aspeto tangível da entrega e devolução de encomendas no e-commerce B2C se relaciona com embalagem e a aparência da pessoa que realiza a entrega e/ou devolução. Outros estudos associam também a dimensão tangibilidade à preocupação do consumidor com a reputação da empresa e imagem da marca (Jing Zhang & Liu, 2017). A dimensão tangibilidade compreenderá itens relacionados com a modernidade e aparência da pessoa que realiza o serviço, bem como a aparência dos materiais associados ao serviço, neste caso, a embalagem (Parasuraman et al., 1988; Parasuraman & Berry, 1994). Quanto à capacidade de resposta definida como a “disposição de ajudar os clientes e prestar um atendimento rápido e ágil” (Parasuraman et al., 1988), e mais tarde como “a rapidez da resposta e a disponibilidade de ajudar se houver algum problema” (Parasuraman et al., 2005) considera-se que está relacionada com conveniência que o e-commerce oferece aos consumidores, nomeadamente no que respeita aos locais, horários, tempos de entrega, disponibilidade de produto noutros locais (ex: loja) e, se algum erro ocorrer, as opções de

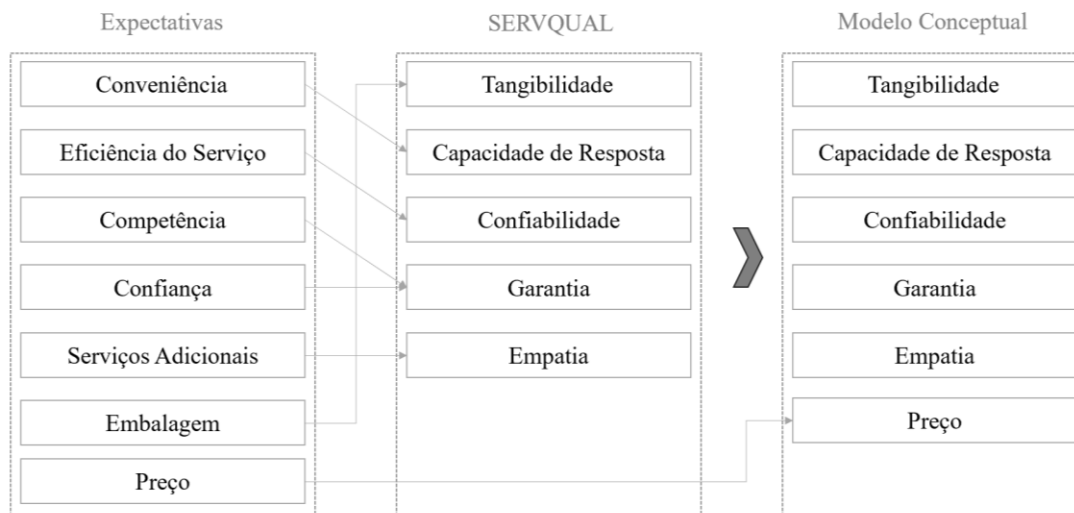


devolução, políticas e tempos. Além da conveniência, esta está também associada ao rápido feedback (Jing Zhang & Liu, 2017). Quanto maior a conveniência para clientes, mais rápida será a resposta da empresa em suprimir as necessidades dos clientes. Esta dimensão adequa-se também com vários itens das dimensões pontualidade (Collier & Bienstock, 2006b; Bienstock et al., 1997; Mentzer et al., 2001), encomenda e envio (Long et al., 2004), flexibilidade, atendimento e capacidade de resposta (Parasuraman et al., 2005). Por sua vez, a confiabilidade é definida como a capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e precisa, e está relacionada com a eficiência do serviço, nomeadamente, no cumprimento de prazos e tempos de entrega, considerado um dos aspetos mais importantes da distribuição (Parasuraman et al., 1988; CTT, 2017; Murfield et al., 2017).

Já a garantia definida como “o conhecimento e cortesia dos funcionários, bem como a capacidade da empresa para inspirar confiança” (Parasuraman et al., 1988). No que diz respeito à distribuição e-commerce, esta está intimamente relacionada com a competência e confiança. Competência em entregar um bom serviço (boas condições do produto e quando há contacto direto com o cliente) e, confiança nas transações, privacidade e segurança das informações pessoais. Esta dimensão abrange itens de várias dimensões de outros autores entre as quais: garantia, confiança, segurança e privacidade (Parasuraman & Berry, 1994; Parasuraman et al., 2005; Devaraj et al., 2002 ; Long et al., 2004; Collier & Bienstock, 2006b; Wolfinbarger & Gilly, 2003). Já a dimensão empatia refere-se à preocupação com o consumidor e atenção individualizada que a empresa oferece (Parasuraman et al., 1988; Parasuraman & Berry, 1994). Esta dimensão é também denominada de personalização ou customização (Lee & Lin, 2005; Parasuraman et al., 2005). No que respeita à distribuição e-commerce esta refere-se além da personalização, a todos os serviços adicionais que acrescentam valor ao serviço de distribuição e refletem uma preocupação em atingir ou mesmo superar as expectativas do consumidor (Stopka & Černá, 2016). A dimensão preço surge pelo facto de o preço ser um dos principais responsáveis pela fidelização no e-commerce (CTT, 2017; Devaraj et al., 2002). No e-commerce, o preço de um produto é um componente dos custos de transação, pois o consumidor tem de considerar possíveis custos com a entrega, troca e/ou devolução (Devaraj et al., 2002; Parasuraman et al., 2005). Segundo Gawor e Hoberg, na perspetiva do consumidor, o preço é o critério mais importante aquando da seleção do retalhista (Gawor & Hoberg, 2018). Estudos recentes salientam a relevância das taxas de entrega para o consumidor, referindo mesmo que este é o atributo mais importante nas preferências do consumidor, no que diz respeito às entregas no online. O custo para obter o produto comprado online, nomeadamente as taxas de entrega, são um aspeto crucial de um serviço de entrega e que afeta fortemente o comportamento do consumidor (Nguyen et al., 2019).

Concluindo, para este estudo foi construído um modelo de análise conceitual, baseado no Servqual, com vista a captar a globalidade dos parâmetros existentes na avaliação da qualidade do serviço de distribuição de produtos por e-commerce B2C. A construção do modelo teve por base a inclusão das expectativas encontradas na literatura e está representada na Figura 1.

**Figura 1. Construção do Modelo Conceptual**



Fonte: Autora.

### 3.2.3. Hipóteses de Investigação

Este subcapítulo visa apresentar as hipóteses de investigação para o modelo de análise conceitual apresentado anteriormente.

Na literatura aspetos relacionados com a embalagem e a experiência de *unboxing* são considerados expectativas do consumidor, sendo que esta última deve refletir a personalidade da marca, principalmente, quando se trata de marcas de luxo e produtos de alta tecnologia. Questões relacionadas com o design e a eficiência operacional parecem estar associados a uma melhor experiência e consequente satisfação do consumidor (Stopka & Černá, 2016; Ous, 2018; Regattieri et al., 2014). Além da embalagem, imagem da marca e modernidade, também a aparência da pessoa que realiza o transporte é considerado um fator relevante na avaliação da qualidade de um serviço, constituindo todos eles aspetos tangíveis na distribuição, tal como vimos no capítulo anterior (Parasuraman et al., 1988; Parasuraman & Berry, 1994; Jing Zhang & Liu, 2017). Neste sentido é expectável que o serviço prestado

pelas empresas vá de encontro às expectativas dos consumidores. Surgindo assim a primeira hipótese deste estudo.

*H1: A percepção do consumidor da tangibilidade do serviço de distribuição é igual à sua expectativa.*

A conveniência é indicada como um dos principais fatores pelos quais os consumidores compram online (Nisar & Prabhakar, 2017). A conveniência pode ser física (locais de entrega e/ou devolução) ou em termos de tempo (tempos e horários de entrega e/ou devolução), sendo a rapidez de entrega associada a uma maior satisfação e, conseqüente meio de diferenciação das empresas (Lim et al., 2018; Hübner, Kuhn, et al., 2016; Al-nawayseh, Alnabhan, Al-Debei, & Balachandran, 2013; Hübner, Kuhn, & Wollenburg, 2016). A entrega num curto prazo e a conveniência associada a esta, poderá constituir uma expectativa do cliente, sendo que existem autores que referem que a entrega no dia seguinte garante a satisfação do cliente (Hübner, Kuhn, et al., 2016). Esta capacidade de resposta quer ao pedido do cliente, quer em termos de disponibilidade caso haja algum problema com a entrega – nomeadamente, a existência ou não de uma política de devolução e do tipo de política – poderão ser consideradas expectativas às quais as empresas devem responder (CTT, 2017; Bernon et al., 2016; Lim et al., 2018; Hübner, Holzapfel, et al., 2016; Yang & Hao-yu, 2011; Powers & Jack, 2015; Zhang, Xu, & He, 2018; Hübner, Kuhn, et al., 2016; Daugherty et al., 2018; Yang & Hao-yu, 2011; Skinner et al., 2008; Bernon et al., 2011). Surge assim a segunda hipótese deste estudo.

*H2: A percepção do consumidor da capacidade de resposta no serviço de distribuição é igual à sua expectativa.*

Decorrente da conveniência e rapidez de resposta, os serviços de entrega devem ser confiáveis e realizados dentro dos prazos e horários acordados previamente. A pontualidade e o cumprimento dos prazos são considerados um dos aspetos mais importantes na distribuição de produtos (Al-nawayseh et al., 2013; Gajewska & Zimon, 2018; CTT, 2017; Murfield et al., 2017). Esta eficiência e precisão do serviço são os parâmetros que levam à confiabilidade do serviço por parte dos consumidores, aos quais as empresas devem responder. Daqui surge a terceira hipótese deste estudo.

*H3: A percepção do consumidor da confiabilidade do serviço de distribuição é igual à sua expectativa.*

A segurança das transações e a privacidade dos dados pessoais fornecidos têm um papel determinante na satisfação do consumidor com as compras online (Lee & Lin, 2005; Collier & Bienstock, 2006b). Os consumidores devem ainda sentir-se seguros de um serviço de distribuição de alta qualidade, confiando que o retalhista vai entregar o produto certo e em boas condições (Murfield et al., 2017; Choshin &

Ghaffari, 2017; Gajewska & Zimon, 2018). Além disso, a facilidade de acesso à informação e a possibilidade de rastreamento do pedido e/ou devolução são fatores que aumentam a confiança e segurança do consumidor (Choshin & Ghaffari, 2017; Lim, Jin, & Srari, 2018; Bernon et al., 2016). Esta capacidade de inspirar confiança é designada de garantia, sendo parâmetros aos quais as empresas devem responder, surgindo a quarta hipótese deste estudo.

*H4: A percepção do consumidor da garantia oferecida no serviço de distribuição é igual à sua expectativa.*

Serviços adicionais como a possibilidade de personalização, seguros extra para determinadas encomendas e confirmação por sms são referidas como de grande importância para o consumidor (Lim et al., 2018; Stopka & Černá, 2016). A inovação na entrega de encomendas, quer em termos tecnológicos como os drones, quer de conceitos inovadores como o *crowdshipping*, parece também ser um meio de cativar os clientes, ir de encontro às expectativas e reduzir os custos com a entrega (Yoo et al., 2018; Rai et al., 2017). Esta atenção individualizada que a empresa oferece diz respeito à empatia, devendo ir ao encontro das expectativas do cliente (Parasuraman et al., 1988; Parasuraman & Berry, 1994). Assim surge a quinta hipótese deste estudo.

*H5: A percepção do consumidor da empatia demonstrada no serviço de distribuição é igual à sua expectativa.*

Sendo o preço um dos principais responsáveis pela fidelização no e-commerce, o custo reduzido da entrega é, conseqüente, um dos fatores mais valorizados pelos consumidores (CTT, 2017; Nguyen et al., 2019). A literatura parece também concordar que os consumidores estão dispostos a pagar diferentes taxas para diferentes categorias de produtos. Taxas de entrega altas poderão estar associados a um serviço de distribuição superior, enquanto a entrega gratuita associada a um elevado valor de compra (Madlberger & Sester, 2005; Piotrowicz & Cuthbertson, 2018). As devoluções gratuitas são um indutor das compras online e podem até determinar a seleção do e-retalhista (CTT, 2017; Barnowska, 2017; Bernon et al., 2016). No que diz respeito ao preço estas são as expectativas às quais as empresas devem responder, surgindo assim a sexta hipótese deste estudo.

*H6: A percepção do consumidor do preço (custo) do serviço de distribuição é igual à sua expectativa.*

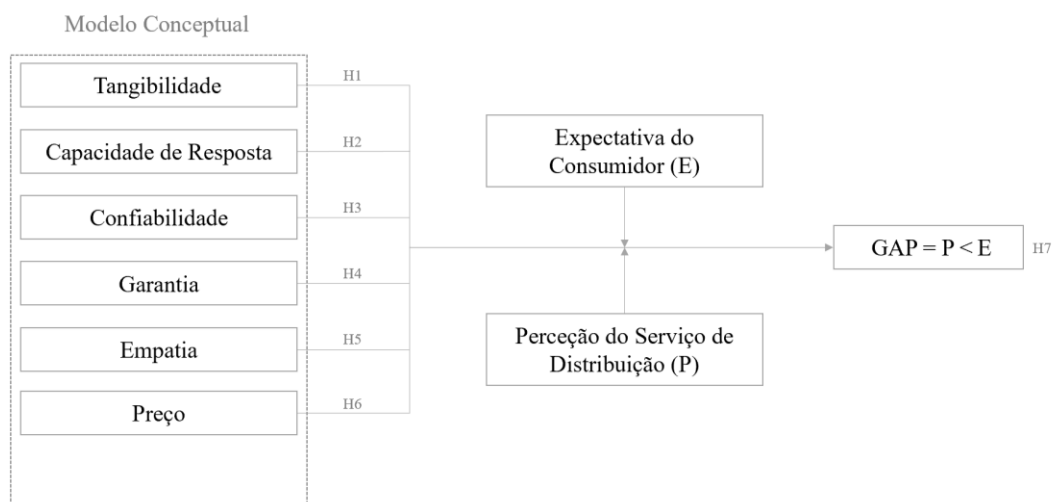
As hipóteses anteriormente formuladas têm como objetivo verificar se as expectativas em relação às diferentes dimensões da qualidade do serviço de distribuição estão a ser satisfeitas. No que concerne à distribuição de produtos por e-commerce B2C, a literatura parece concordar que as expectativas do consumidor são hoje bastante exigentes e que as empresas não estão preparadas para responder a

essas expectativas, sendo a resposta um grande desafio logístico para as empresas (Daugherty et al., 2018; Hübner, Holzapfel, & Kuhn, 2016; Murfield et al., 2017; Melacini et al., 2018; R. Ishfaq, Defee, Gibson, & Raja, 2016; Marchet et al., 2018). Neste sentido identifica-se um *gap* entre aquilo que é oferecido e o que o cliente espera receber. De modo a verificarmos a existência ou inexistência desse *gap* será testada a sétima e última hipótese deste estudo.

*H7: Na distribuição de produtos por e-commerce B2C o serviço oferecido corresponde às expectativas do consumidor.*

A Figura 2 apresenta do modelo conceptual utilizado nesta investigação bem como as diferentes hipóteses a estudar.

**Figura 2. Modelo de Análise Conceptual: Qualidade do Serviço de Distribuição de Produtos por E-commerce B2C**



Fonte: Autora.

### 3.3. Design da Investigação

Este subcapítulo tem como objetivo explicar os procedimentos e métodos a seguir, sustentando com o que a literatura de metodologia diz que é propósito e procedimento de aplicação de cada método.

Na investigação científica é importante definir-se o paradigma de investigação, sendo este um conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica. O paradigma tem como funções a unificação de conceitos, de pontos de vista, a pertença a uma identidade comum com questões teóricas e metodológicas e a de

legitimação entre investigadores, dado que um determinado paradigma aponta para critérios de validade e de interpretação (Coutinho, 2011).

Para a realização deste estudo a filosofia de pesquisa utilizada foi segundo o paradigma positivista pois este assenta numa metodologia quantitativa de recolha e análise de dados. Segundo Usher 1996, este paradigma enfatiza o determinismo (há uma verdade que pode ser descoberta), a racionalidade (não podem existir explicações contraditórias), a impessoalidade (quanto mais objetivos e menos subjetivos melhor) e a previsão, tendo como fim encontrar generalizações capazes de controlar e prever os fenómenos (Coutinho, 2011).

Do ponto de vista conceptual, a pesquisa centra-se na análise de factos e fenómenos observáveis e, na medição e avaliação de variáveis comportamentais e/ou sócio-afetivas passíveis de serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo de investigação empírica. Do ponto de vista metodológico, alicerça-se num modelo hipotético-dedutivo. A investigação é baseada na teoria, consistindo em testar, verificar e comprovar teorias e hipóteses. Esta pressupõe também a utilização de técnicas estatísticas na análise de dados (Coutinho, 2011).

### **3.4. Recolha de Dados**

Quanto à recolha de dados, esta foi realizada através de inquéritos na população Portuguesa. Existem duas técnicas de inquéritos: as entrevistas e questionários. O avaliador quantitativo necessita de instrumentos estruturados (como questionários ou entrevistas estruturadas) com categorias estandardizadas que permitam encaixar as respostas individuais (Coutinho, 2004). Neste estudo será utilizado o questionário.

#### **3.4.1. Questionário**

Um questionário consiste num conjunto formalizado de perguntas com vista a obter informações dos entrevistados e recolher os dados necessários para o estudo. O questionário tem três objetivos específicos: ser capaz de traduzir as informações necessárias num conjunto de questões, motivar e encorajar o envolvimento do entrevistado para que este coopere e conclua todo o questionário, e por último, minimizar o erro de resposta. O questionário é uma técnica estruturada que nos permite recolher dados de forma rápida e precisa, facilitando o seu processamento e comparação (Malhotra & Birks, 2006).

Para a elaboração desta investigação e, de acordo com os objetivos deste estudo, foi desenvolvido um questionário cuja estrutura está dividida em três partes. A primeira parte, é constituída por um conjunto de questões para caracterização da amostra tendo em conta características sociodemográficas como sexo, idade e escolaridade. Na segunda parte, as questões têm como objetivo a caracterização da amostra em relação ao e-commerce. Esta é importante para perceber o grau de experiência da amostra com este tipo de serviços, a que tipo de produtos estão associados, bem como as suas preferências no serviço de distribuição. De acordo com a literatura as expectativas do consumidor diferem tendo em conta o tipo de produto comprado bem como o nível de experiência deste com o serviço (Zeithaml et al., 1993). Outros fatores que podem também influenciar as preferências do consumidor no serviço de distribuição são a sua orientação para o preço, o tempo ou a conveniência (Nguyen et al., 2019). Com vista a caracterizar o consumidor Português, as questões foram formuladas segundo os parâmetros anteriormente referidos.

Na terceira parte, é realizado o questionário de acordo com o modelo conceptual deste estudo, com vista a dar resposta às hipóteses da investigação. Esta última parte está dividida em duas, uma correspondente à avaliação das expectativas e a segunda da perceção do serviço. As questões aqui incluídas resultaram da adaptação das dimensões do modelo Servqual ao serviço de distribuição no e-commerce. A Tabela 7 mostra as referências utilizadas para cada questão, de acordo com as dimensões do modelo conceptual. O questionário final utilizado para a recolha de dados encontra-se no Anexo 1.

**Tabela 7. Referências Bibliográficas utilizadas na construção do questionário**

<b>Tangibilidade</b>	
A embalagem da encomenda deve ser moderna e atraente.	(Parasuraman et al., 1988; Long et al., 2004)
A embalagem da encomenda deve ser de nível superior para marcas de luxo e produtos de alta tecnologia.	(Bienstock et al., 1997; Regattieri et al., 2014)
A pessoa que entrega a encomenda deve ter uma aparência cuidada e profissional.	(Parasuraman et al., 1988)
<b>Capacidade de Resposta</b>	
O tempo de entrega deve ser curto (dia seguinte).	(Bienstock et al., 1997; Mentzer et al., 2001; Parasuraman et al., 2005; Collier & Bienstock, 2006b)
A empresa deve apresentar várias opções do tempo de entrega (ex: dia seguinte, 2 a 5 dias, 5 a 7 dias).	(Collier & Bienstock, 2006b)

A empresa deve ser capaz de responder a um pedido urgente.	(Bienstock et al., 1997; Collier & Bienstock, 2006b)
A empresa deve apresentar diferentes opções no horário de entrega.	(Parasuraman et al., 1988)
A empresa deve dizer a hora exata em que a encomenda vai ser entregue.	(Collier & Bienstock, 2006b)
A empresa deve apresentar vários pontos de entrega.	(Bienstock et al., 1997; Long et al., 2004)
A empresa deve providenciar opções convenientes para devolver itens.	(Parasuraman et al., 2005)
<b>Confiabilidade</b>	
A empresa deve providenciar ajuda em caso de dúvida com a entrega ou devolução.	(Parasuraman et al., 1988; Wolfinbarger & Gilly, 2003; Long et al., 2004; Parasuraman et al., 2005; Collier & Bienstock, 2006b)
A empresa deve ser pontual e cumprir com o dia e horário previamente acordado.	( Bienstock et al., 1997; Parasuraman et al., 1988; Mentzer et al., 2001; Wolfinbarger & Gilly, 2003; Long et al., 2004; Parasuraman et al., 2005; Cristobal et al., 2007)
<b>Garantia</b>	
A empresa deve oferecer a possibilidade de rastrear o pedido.	(Long et al., 2004; Parasuraman et al., 2005; Collier & Bienstock, 2006b)
A empresa deve entregar o produto certo e em boas condições.	(Bienstock et al., 1997; Mentzer et al., 2001; Devaraj et al., 2002; Wolfinbarger & Gilly, 2003; Long et al., 2004; Parasuraman et al., 2005; Collier & Bienstock, 2006b)
A empresa deve garantir a segurança e privacidade da encomenda.	(Devaraj et al., 2002; Wolfinbarger & Gilly, 2003; Long et al., 2004; Parasuraman et al., 2005; Collier & Bienstock, 2006b)
<b>Empatia</b>	
Para mim é importante personalizar a embalagem ou serviço tendo em conta as minhas preferências.	(Parasuraman et al., 1988; Cristobal et al., 2007)
Para mim é importante adquirir um seguro extra para encomendas de elevado valor.	(Cristobal et al., 2007; Stopka & Černá, 2016)
Para mim é importante receber um sms/ chamada de confirmação da hora de entrega.	(Collier & Bienstock, 2006b; Cristobal et al., 2007; Stopka & Černá, 2016)
Gostaria de poder receber a minha encomenda por drone ou robô.	(Yoo et al., 2018)
<b>Preço</b>	



Pagaria mais pela entrega para ter um serviço de acordo com as minhas preferências.	(Cristobal et al., 2007)
As devoluções devem ser gratuitas.	(Collier & Bienstock, 2006b)
A empresa deve cobrar diferentes taxas de entrega para diferentes opções de prazos de entrega.	(Cristobal et al., 2007)

*Fonte: Autora.*

A escala de medida usada para avaliação de cada um dos itens foi a escala de Likert de 5 pontos. A escala de Likert é uma escala de classificação amplamente usada em que os inquiridos respondem segundo o seu grau de concordância ou discordância com cada um dos itens em estudo. Esta escala apresenta inúmeras vantagens, entre as quais, a facilidade de construção e administração por parte do investigador, e de interpretação por parte dos inquiridos, sendo adequado para inquéritos online, por email, telefone ou em entrevistas presenciais. A principal desvantagem é que por exigir uma reflexão, normalmente, é necessário mais tempo para a conclusão do questionário (Malhotra & Birks, 2006). Todas as questões eram de resposta obrigatória de modo a evitar esquecimentos e, conseqüentemente, questionários incompletos.

Antes do questionário foi realizado um pré-teste com uma pequena amostra para identificar e eliminar possíveis problemas, com vista a melhorar o questionário. Esta pequena amostra deve ter as mesmas características da população em estudo, bem como familiaridade com o tema (Malhotra & Birks, 2006). Neste estudo o pré-teste foi realizado a 10 indivíduos com experiência em e-commerce e com serviços de entrega. Este grupo era constituído por indivíduos do sexo feminino e masculino, com idades compreendidas entre 24 e os 38 anos. As respostas obtidas no pré-teste não foram incluídas na amostra apresentada.

### **3.4.2. Amostra**

Esta investigação pretende estudar as expectativas do consumidor na distribuição e-commerce, em contexto B2C e na população Portuguesa. Visto que uma das características do paradigma positivista é a generalização a partir de exemplos da população, o objetivo é retirar uma amostra da população que seja representativa (Coutinho, 2011). Neste sentido pretende-se que amostra seja representativa do consumidor de e-commerce, e que tenha experiência com os serviços de entrega. Para garantir tal facto, no início do questionário colocou-se a informação “todos os participantes devem ter experiência com

compras online que exigem entrega”. Só foram incluídos neste estudo indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos.

O tipo de amostragem utilizada neste estudo foi amostragem não-probabilística, pois a probabilidade de um sujeito pertencer à amostra não é igual em todos os elementos (Moroco, 2010; Coutinho, 2011; Malhotra & Birks, 2006). Dentro da amostragem não-probabilísticas foram usadas duas técnicas. A primeira consistiu numa amostragem de propagação geométrica, também designada “bola de neve”, em que foram selecionadas várias pessoas com experiência em compras online que exigem entrega através da rede social Facebook. Posteriormente, pedido que partilhassem o questionário com indivíduos com a mesma experiência. A segunda consistiu numa amostra por conveniência, pois o questionário foi partilhado via email, com alunos de duas universidades portuguesas – Universidade do Minho e Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. A recolha de dados foi realizada entre o dia 12 e 28 de junho de 2019.

Quanto à dimensão da amostra esta está de acordo com os parâmetros definidos (Pestana & Gageiro, 2005). O número mínimo de respostas válidas (N) deve ser em função da quantidade de variáveis presentes na escala (K). Na Tabela 8 estão representados os valores correspondentes (Hill & Hill, 2000). Este estudo apresenta 52 variáveis, o que corresponde a uma dimensão mínima de 260 questionários válidos, sendo que o número de respostas válidas nesta investigação é de 374.

**Tabela 8. Dimensão mínima da amostra**

<b>Nº de Variáveis</b>	<b>Dimensão mínima da amostra</b>
<b>se <math>K \leq 5</math></b>	$N = 50$
<b>se <math>5 &lt; K \leq 15</math></b>	$N = 10 \times K$
<b>se <math>K &gt; 15</math></b>	$N = 5 \times K$

*Fonte: (Hill & Hill, 2000)*

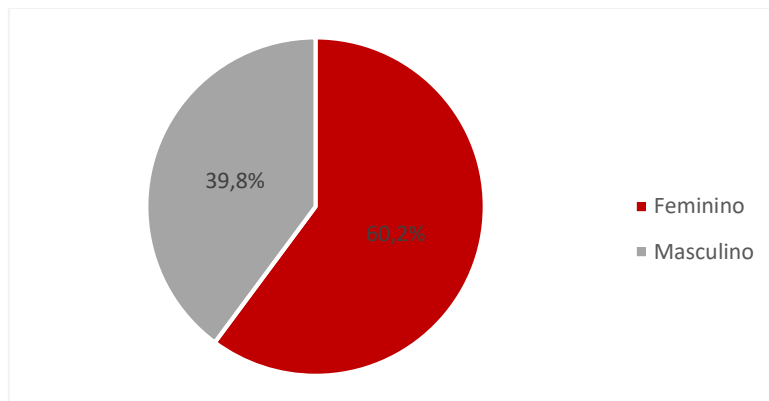
### **3.4.2.1. Análise Descritiva da Amostra**

Neste subcapítulo será feita a caracterização da amostra quer segundo as características sociodemográficas, quer em relação ao perfil de consumidor no e-commerce.

A amostra deste estudo é composta por 374 indivíduos, sendo que, o questionário foi realizado em 376. Apenas 2 respostas foram consideradas inválidas, uma por ser de idade inferior a 18 anos e a outra devido à inconsistência de respostas, logo considera-se que o número de casos válidos é de 374.

A caracterização da amostra em relação às características sociodemográficas foi feita segundo o género, a idade e o grau de escolaridade. Neste sentido 60,2% (225) da amostra é constituída por indivíduos do sexo feminino, enquanto que 39,8% (149) corresponde ao sexo masculino.

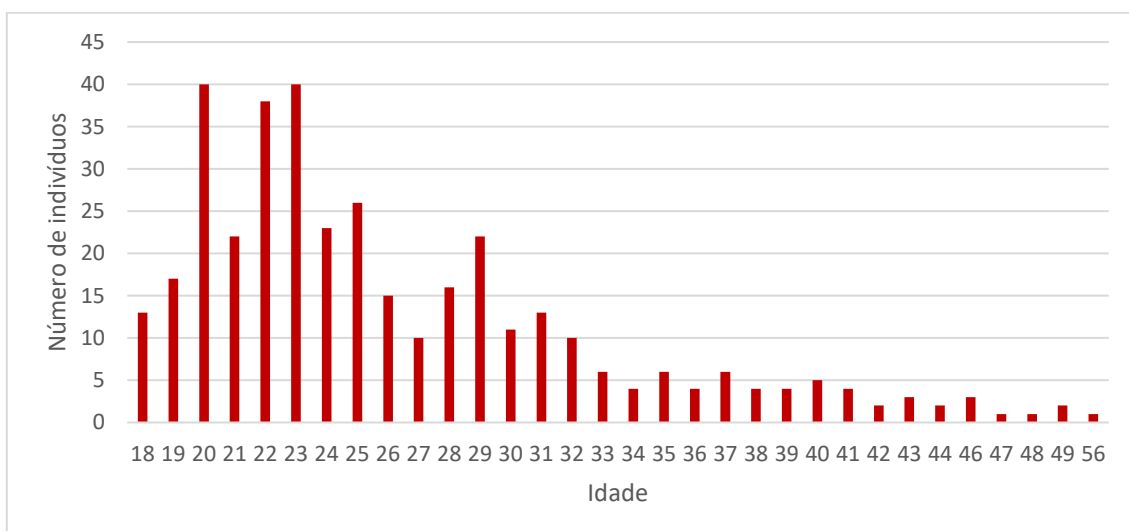
**Gráfico 1. Caraterização da amostra em relação ao género**



*Fonte: Autora*

Quanto à idade, a média é de 26 anos, sendo a moda correspondente a 20 e 23 anos. É de realçar que 50% da amostra compreende o intervalo dos 18 aos 24 anos, 75% até aos 29 anos e 95% até aos 40 anos. Sendo o valor mínimo 18 anos e o máximo 56 anos.

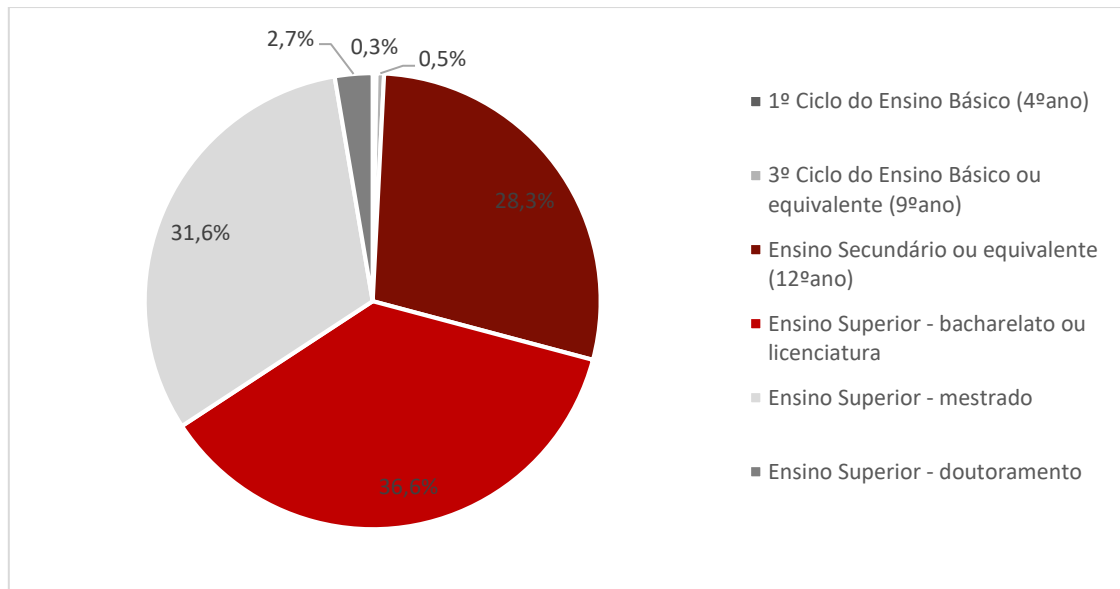
**Gráfico 2. Caraterização da amostra em relação à idade**



*Fonte: Autora*

Quanto ao grau de escolaridade, verifica-se que 70.9% da amostra tem escolaridade ao nível do ensino superior, sendo que 36.6% do total da amostra pertence a licenciados e 31.6% tem formação ao nível do mestrado.

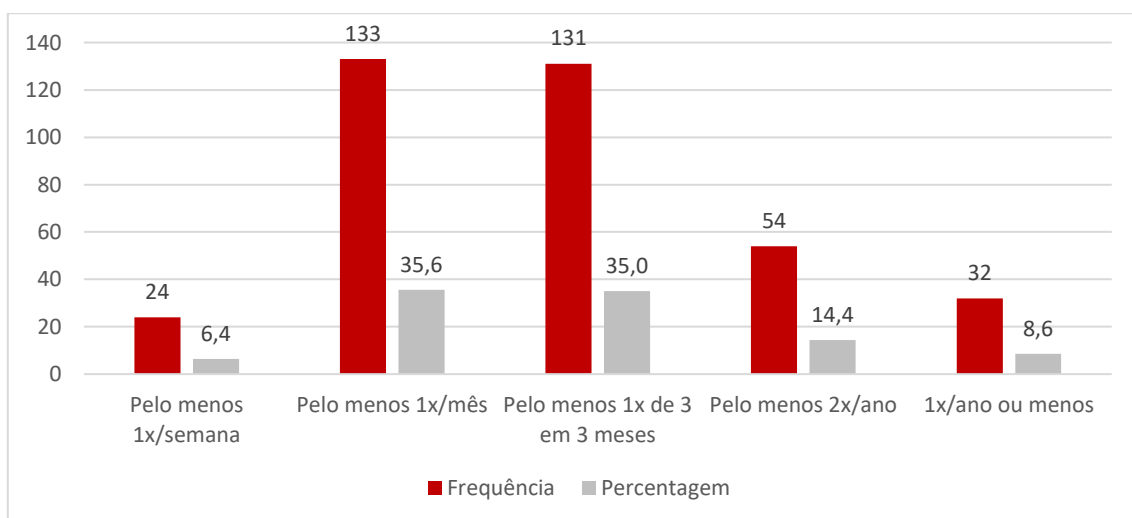
**Gráfico 3. Caracterização da amostra em relação à escolaridade**



Fonte: Autora

No que diz respeito à caracterização da amostra em relação ao e-commerce, esta foi feita segundo a frequência em compras online, o tipo de produto, o modo de entrega e devolução preferido e o aspeto considerado mais importante na entrega. Quanto à frequência de compra, da totalidade dos indivíduos, 35.6% faz compras pelo menos 1 vez por mês e 35% pelo menos uma vez de 3 em 3 meses.

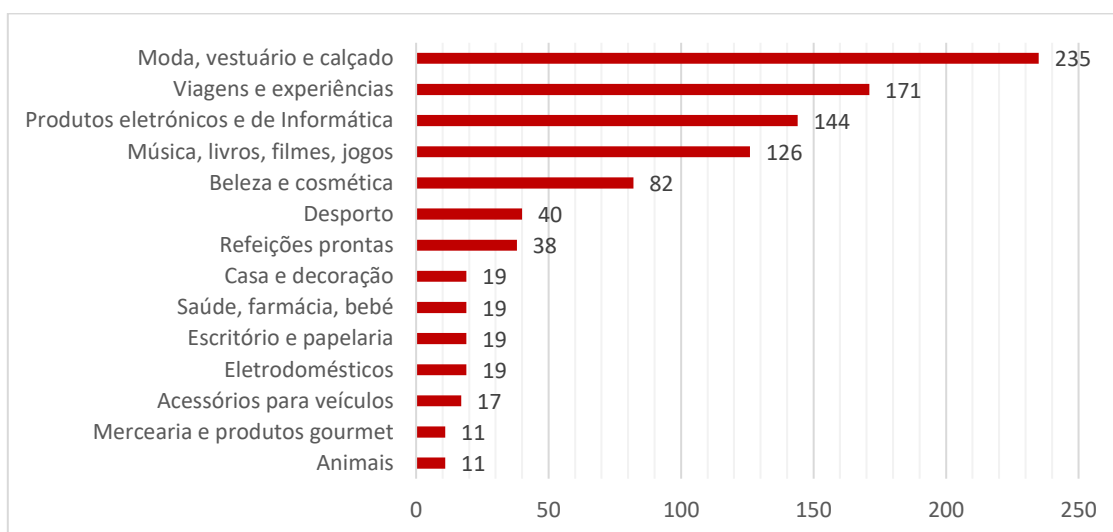
**Gráfico 4. Com que frequência faz compras online?**



Fonte: Autora

Quanto ao tipo de produtos verifica-se que os produtos mais comprados pertencem às categorias de moda, vestuário e calçado, viagens e experiências e produtos eletrónicos e de informática.

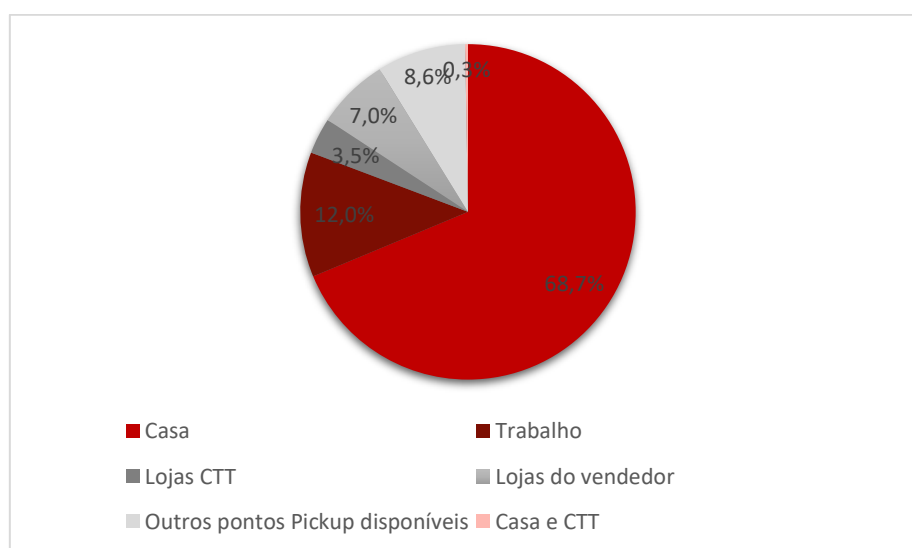
**Gráfico 5. Categorias de produtos comprados online**



Fonte: Autora

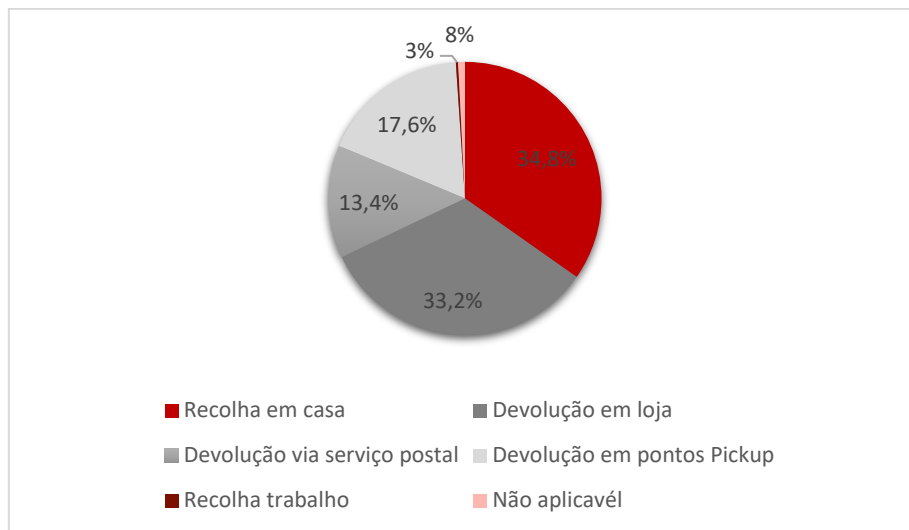
Quanto ao modo de entrega 68,7% prefere a entrega em casa, seguindo-se a entrega no trabalho (12%), outros pontos Pickup disponíveis (8,6%) e lojas do vendedor (7%). Já no que diz respeito à devolução a preferência não é tão evidente, dividindo-se entre a recolha em casa (34,8%) e a devolução em loja (33,2%).

**Gráfico 6. Modo de entrega preferido**



Fonte: Autora

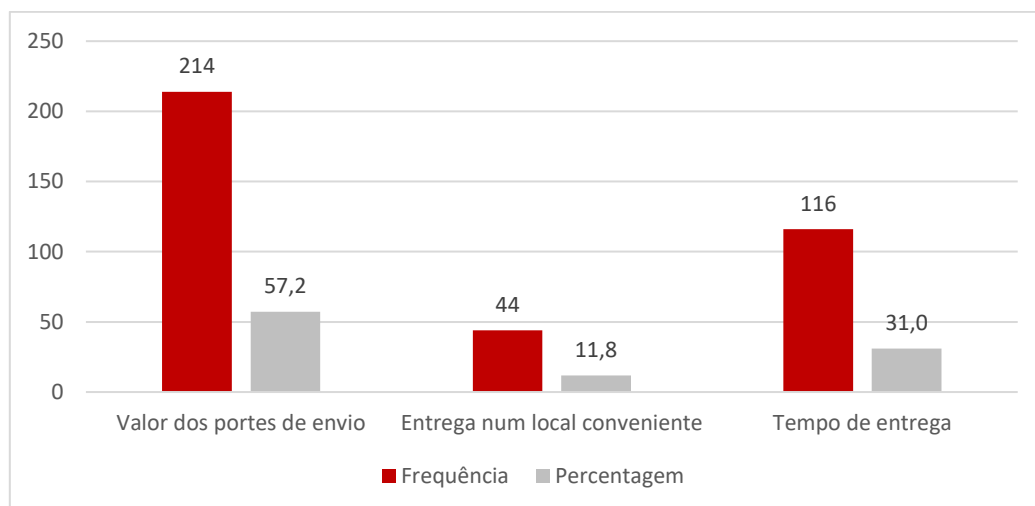
**Gráfico 7. Modo de devolução preferido**



Fonte: Autora

Quanto ao fator mais importante no serviço de entrega, este parece ser associado ao preço com 57,2% dos inquiridos a referirem o valor dos portes de envio, seguindo-se o tempo de entrega (31%) e a entrega num local conveniente (11,8%).

**Gráfico 8. Fator mais importante na entrega**



Fonte: Autora

### **3.5. Análise de Dados**

No presente subcapítulo serão apresentados os procedimentos e técnicas para análise dos dados necessárias para esta investigação.

Como vimos anteriormente, a metodologia quantitativa pressupõe também a utilização de técnicas estatísticas na análise de dados. Deste modo, os dados obtidos através do questionário serão analisados e interpretados com recurso *software* estatístico IBM SPSS Statistics 25.

Para este estudo, e tendo em conta a construção do modelo conceptual segundo o modelo Servqual, e que se pretende uma análise exploratória dos dados com múltiplas variáveis e, as técnicas de análise de dados são: análise das componentes principais e análise da consistência interna. Por último, para o teste de hipóteses, é realizada uma análise inferencial comparando a avaliação das expectativas e da perceção.

#### **3.5.1. Análise das Componentes Principais**

A análise de componentes principais (ACP) é uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variáveis originais, “designadas por componentes principais”. Estas componentes principais resumem a informação de variáveis correlacionadas, sendo representativas da maior parte da informação contida nas variáveis originais. Esta análise é geralmente encarada como um método de redução da complexidade de dados. O estudo e a interpretação da estrutura da variância-covariância de um determinado fenómeno medido por múltiplas variáveis de modo a revelar relações entre variáveis, entre sujeitos, e entre sujeitos e variáveis, é o objetivo primordial da ACP (Moroco, 2010). Deste modo concluímos, que o objetivo desta análise é alocar e verificar a correlação de cada item com as respetivas dimensões do modelo conceptual.

Na ACP existem determinados pressupostos que têm de ser cumpridos. O primeiro pressuposto é que esta deve ser realizada com variáveis contínuas ou ordinais (ex. escala de Likert), como é o caso deste estudo (Moroco, 2010). Para sabermos se os dados são adequados precisamos de ter em conta os pressupostos que se seguem. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Bartlett são dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2005). O KMO ou “medida de adequação da amostra” é uma medida de homogeneidade das

variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2005; Moroco, 2007). Esta medida de adequação varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1 maior a adequação da amostra ao conjunto de itens, ou seja, indica coeficientes de correlações parciais pequenos. Pelo contrário, valores próximos de 0 indicam uma correlação fraca sendo que o valor nunca deve ser  $<0,5$  (Pestana & Gageiro, 2005; Moroco, 2007). O teste de esfericidade de Bartlett, testa a hipótese da matriz das correlações ser a matriz de identidade, cujo determinante é igual a 1. Aqui o objetivo é rejeitar  $H_0$  uma vez que se pretende uma matriz de correlação e não de identidade (Pestana & Gageiro, 2005).

Para saber quantas componentes extrair avaliamos os parâmetros de *eigenvalues*, sendo que consideramos valores superiores a 1 ou parâmetros *screen plot*, selecionando as componentes apresentadas até ao ponto de inflexão da curva. Estes dois métodos são métodos de extração das componentes principais (Moroco, 2010). As componentes *Loadings* permitem-nos perceber quais as variáveis que são determinantes para cada dimensão (também designada de componente principal) (Moroco, 2010). Para uma interpretação mais fácil da adequação e alocação de cada item à respetiva dimensão são utilizados métodos de rotação das variáveis. Após estes processos é importante verificar a percentagem de variância explicada por cada fator, após extração (Pestana & Gageiro, 2005).

### **3.5.2. Análise da Consistência Interna**

Após os procedimentos referidos anteriormente e, uma vez que se vai proceder à análise segundo uma escala de Likert é necessário avaliar a consistência interna. A consistência interna define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Esta análise assume que as respostas diferem porque a opinião dos inquiridos é diferente, e não porque o inquirido é confuso e leva a diferentes interpretações (Pestana & Gageiro, 2005).

Uma das medidas mais utilizadas para medir a consistência interna é o Alpha de Cronbach, sendo este definido como a correlação entre a escala usada neste estudo e outras escalas hipotéticas que meçam as mesmas características, com o mesmo número de itens e pertencentes ao mesmo universo. Varia entre 0 e 1, sendo a consistência interna avaliada de acordo com os valores apresentados na Tabela 9 (Pestana & Gageiro, 2005). O Alpha de Cronbach é o indicador mais aconselhado para medir a consistência de questionários avaliados segundo a escala de Likert (Coutinho, 2011).



**Tabela 9. Fiabilidade da escala segundo o Alpha de Cronbach**

<b>Fiabilidade da escala</b>	<b>Valor do Alpha de Cronbach</b>
Muito boa	> 0,9
Boa	Entre 0,8 e 0,9
Razoável	Entre 0,7 e 0,8
Fraca	Entre 0,6 e 0,7
Inadmissível	< 0,6

*Fonte: Pestana & Gageiro, 2005*

### **3.5.2. Análise Inferencial**

Para determinarmos a diferença entre a expectativa e a perceção para cada item, será ainda feita a análise de comparação de médias, segundo o teste T para amostras emparelhadas. Nas amostras emparelhadas, os mesmos indivíduos são medidos em duas situações diferentes (Moroco, 2010). Este teste permite avaliar a igualdade de médias de duas amostras emparelhadas (Pestana & Gageiro, 2005). Para cada item formam-se pares (Perceção – Expectativa), cujas diferenças são testadas para ver se o resultado é 0. Se o resultado for 0 rejeita a hipótese nula concluindo que as médias não são iguais.

## **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

O presente capítulo tem como objetivo expor os resultados provenientes da análise dos dados recolhidos através dos questionários. Este será dividido em três subcapítulos referentes à análise das expectativas do consumidor, análise do modelo conceptual e, por último, análise das hipóteses de investigação.

### **4.1. Análise das Expectativas**

O presente subcapítulo tem como finalidade descrever os resultados da análise em relação às expectativas. Tendo em conta o objetivo deste estudo – conhecer em profundidade as expectativas do consumidor na distribuição de produtos por e-commerce B2C - é importante analisar e explorar como os consumidores classificaram as expectativas. A análise descritiva das expectativas está representada no anexo 2.

Das 22 expectativas testadas aquelas que foram consideradas mais relevantes foram a entrega do produto certo e em boas condições, a segurança e privacidade da encomenda, ajuda em caso de dúvida com a entrega ou devolução, a pontualidade da entrega, a possibilidade de rastrear o pedido e a oferta de opções convenientes para devolução. Estas expectativas possuem médias iguais ou superiores a 4.5, o que significa que para o consumidor estes são parâmetros bastante importantes no serviço de distribuição de produtos por e-commerce. O Gráfico 9 descreve a média da avaliação de todas as expectativas testadas, segundo a ordem relevância para o consumidor.

**Gráfico 9. Relevância das expectativas do ponto de vista do consumidor**



Fonte: Autora.

Verifica-se ainda que existem expectativas cuja avaliação média é inferior a 3, logo o consumidor não considerou estes itens como uma expectativa. De acordo com os resultados obtidos e, após a análise de frequências foram excluídos deste estudo os itens: receber a encomenda por drone ou robô, personalizar a embalagem ou o serviço e pagar mais por um serviço personalizado.

## **4.2. Análise do Modelo Conceptual**

Para validar o modelo conceptual utilizado neste estudo foi realizada uma análise das componentes principais tendo em conta os itens estudados, sendo que apenas foram considerados para esta análise 19 dos 22 itens, visto que 3 deles não foram consideradas expectativas por parte do consumidor.

Como vimos no capítulo da metodologia referente à análise de dados, a análise de componentes principais (ACP) é uma técnica de análise exploratória, cujo objetivo é alocar e verificar a correlação de cada item com as respetivas dimensões (Moroco, 2010). Neste estudo, esta é usada para testar a adaptação da escala Servqual ao serviço de distribuição de produtos por e-commerce B2C. Para se

aplicar este tipo de análise existem determinados pressupostos que devem ser cumpridos (Moroco, 2010).

Quanto ao pressuposto da normalidade, existem vários testes que podem ser usados, sendo que um dos mais utilizados é o de Kolmogorov-Smirnov. Normalmente à medida que a dimensão da amostra aumenta o histograma de frequências vai assumindo a “forma de sino” típica da distribuição normal. De um modo geral, assume-se que para amostras de dimensão superior a 30, a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal (Moroco, 2010). Logo tendo em conta a amostra deste estudo (N=374), assume-se a aplicação do teorema do limite central e o pressuposto da normalidade.

Para verificar a adequação da amostra a este tipo de análise, foi feito o teste de Keiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. A Tabela 10 mostra os resultados obtidos. Para valores entre 0.7 e 0.8 a adequação é média, superiores a 0.8 é boa e superiores a 0.9 é muito boa, sendo que este valor nunca deve ser inferior a 0.5. O valor obtido foi 0.799, indicando que a amostra tem adequação média. Posteriormente, verificou-se o pressuposto da adequada correlação entre as variáveis com base no teste de esfericidade de Bartlett. Este testa a hipótese da matriz das correlações ser uma matriz de identidade (coeficientes de correlação iguais a 0). O valor do teste obtido (nível de significância) foi  $p=0$ , logo rejeita-se a hipótese nula e verifica-se que existe correlação entre as variáveis.

**Tabela 10. Teste de KMO e Bartlett**

<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem</b>		,799
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	Aprox. Qui-quadrado	1394,654
	gl	171
	Sig.	,000

*Fonte: Output SPSS - Autora.*

Prosseguindo com a extração das componentes que explicam o modelo, verificou-se que existiam 7 componentes com autovalores superiores a 1, com 62.167% da variância explicada. No entanto, uma vez que o modelo conceptual é composto por 6 dimensões, optou-se por uma extração forçada a 6 componentes, com 56.829% da variância explicada. Neste estudo foi efetuado um método de rotação ortogonal segundo o método Varimax. Este permite minimizar o número de variáveis com peso elevado (*loadings*) numa dimensão de modo a obter uma solução para cada componente, se houver associação aproximada de  $\pm 1$ , e se não houver aproxima-se de 0 (Pestana & Gageiro, 2005). Na Tabela 11 são descritos os autovalores e a variância explicada de cada dimensão, bem como os *loadings* (peso fatorial

de cada variável associado à respetiva dimensão). Segundo a literatura, o ideal é que o valor dos *loadings* seja superior a 0.7 e nunca inferior a 0.3 (Stevens, 2002). A Tabela 11 resume também resultados obtidos na análise das componentes principais após extração e rotação.

**Tabela 11. Resultados da Análise das Componentes Principais e Fiabilidade da Escala Final**

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
E_Produto certo e em boas condições	0,787					
E_Segurança e privacidade	0,749					
E_Pontualidade	0,680					
E_Rastrear o pedido	0,496					
E_Vários pontos de entrega		0,719				
E_Opções convenientes devolução		0,710				
E_Ajuda em caso de dúvida		0,618				
E_Tempo entrega curto			0,732			
E_Hora exacta entrega			0,714			
E_Opções no horário de entrega			0,545			
E_Opções tempo entrega				0,690		
E_Diferentes taxas para diferentes prazos				0,656		
E_Seguro extra				0,590		
E_Resposta pedido urgente				0,400		
E_Embalagem moderna e atraente					0,823	
E_Embalagem luxo e alta tecnologia					0,722	
E_Aparência cuidada e profissional					0,497	
E_Devoluções gratuitas						0,806
E_Sms confirmação						0,648
Autovalor	4,241	1,605	1,504	1,229	1,141	1,077
% Variância Explicada Acumulada	22,321	30,768	38,684	45,155	51,161	56,829
Alpha de Cronbach	0,669	0,653	0,604	0,485	0,515	0,476
Alpha de Cronbach Padronizado	0,701	0,681	0,620	0,495	0,506	0,479
<b>Alpha de Cronbach Total/ Padronizado</b>	<b>0,753/ 0,791</b>					

Fonte: Output SPSS - Autora.

### 4.3. Fiabilidade das Escalas

Posteriormente, procedeu-se à determinação do Alfa de Cronbach de modo a avaliar a consistência interna da escala obtida anteriormente. Os valores obtidos são também apresentados na Tabela 11. Quanto à fiabilidade das dimensões, verifica-se que três dimensões apresentam valores inferiores a 0.6, pelo que, segundo Pestana e Gagueiro, não é aceitável (Pestana & Gageiro, 2005). Verifica-se ainda, que nas dimensões 2, 3 e 5, a fiabilidade da dimensão melhora se um dos itens for excluído. Para a dimensão

2, o valor do alpha passa a 0.700 se o item “vários pontos de entrega” for excluído. Para a dimensão 3, o valor do alpha passa a 0.640 se o item “tempo entrega curto”. Já no que respeita à dimensão 5, esta melhora consideravelmente se o item “aparência cuidada e profissional” for excluído, apresentando um valor de 0.629, sendo a fiabilidade aceitável. Quanto à fiabilidade da escala qualidade do serviço de distribuição, medida também segundo o Alpha de Cronbach, o valor obtido foi de 0.753, logo a escala usada é aceitável.

O objetivo deste estudo não passa por construir um modelo que tenha aplicabilidade como medidor da qualidade do serviço de distribuição de produtos por e-commerce B2C. O objetivo do modelo conceptual é garantir que, no que respeita às expectativas do serviço de distribuição, estas estão alinhadas com as dimensões que definem a qualidade de um serviço e, estão a ser tidos em consideração os principais parâmetros a ter em conta aquando da avaliação de um serviço. No entanto, a fiabilidade do modelo conceptual usado neste estudo foi testada, verificando-se que a consistência interna é aceitável apresentando um Alpha de Cronbach total de 0,753. Deste modo, conclui-se que o modelo conceptual, e os itens a ele associados refletem a qualidade do serviço de distribuição de produtos por e-commerce B2C. Já no que respeita às dimensões, verifica-se uma reorganização diferente dos itens após a análise das componentes principais, o que levou a uma reavaliação das dimensões. Neste sentido, procedeu-se à avaliação da fiabilidade das dimensões iniciais (Anexo 4), concluindo que as dimensões obtidas após a análise das componentes principais apresentam uma melhor consistência interna, levando à necessidade de rever a dimensão representada pelos diferentes conjuntos de itens.

A dimensão tangibilidade foi a única que permaneceu exatamente igual, correspondendo à componente 5. A componente 1 compreende todos os itens da dimensão garantia e 1 item da confiabilidade, pelo que corresponderá à dimensão garantia. A componente 2 considera-se que representa a flexibilidade oferecida no serviço de distribuição, pois refere-se à oferta de diferentes modos de entrega e de devolução, bem como providenciar suporte caso o cliente tenha dúvida (Parasuraman et al., 2005). Os itens da componente 3 relacionam-se com a rapidez da entrega e a conveniência em termos de horário, refletindo a dimensão capacidade de resposta. A componente 4 está associada com a empatia, pois os itens podem ser considerados serviços adicionais. Por último, a componente 6 está associada com a compensação e o contacto (Parasuraman et al., 2005). Para estas duas últimas dimensões 4 e 6, é necessário uma reavaliação dos itens com vista a melhorar a sua consistência interna.

#### 4.4. Análise das Hipóteses de Investigação

Neste subcapítulo é apresentada a análise dos resultados necessária para testar as hipóteses de investigação formuladas anteriormente. Neste sentido foi feita a comparação de médias dos itens em estudo, verificando para cada item a diferença entre a avaliação do consumidor da expectativa e a percepção do serviço. Para esta análise foi realizado o teste T para amostras emparelhadas, os resultados estão apresentados no Anexo 3. De acordo com os resultados obtidos, procedeu-se à análise de cada uma das hipóteses de investigação e identificação do respetivo *gap*.

Quanto aos aspetos tangíveis, segundo os valores obtidos no teste T a diferença entre a média é significativa ( $p=0,000$ ) para os itens relacionados com a embalagem. Verifica-se ainda que essa diferença é negativa, concluindo que a percepção é inferior à expectativa, sendo a diferença mais acentuada para o item “a embalagem deve ser de nível superior para marcas de luxo e produtos de alta tecnologia”. Quanto à aparência cuidada e profissional da pessoa que entrega a encomenda observa-se o contrário. O valor do Teste T é positivo, logo a percepção supera a expectativa, mas ao avaliar o nível de significância ( $p=0,153$ ), verifica-se que a diferença entre médias não é significativa. Concluiu-se assim que os resultados levam a rejeição de H1 para as expectativas “a embalagem deve ser moderna e atraente” e “a embalagem deve ser de nível superior para marcas de luxo e produtos de alta tecnologia”. No que concerne à “aparência cuidada e profissional da pessoa que entrega a encomenda” aceita-se H1. Neste sentido, a primeira hipótese é rejeitada parcialmente. As diferenças entre a expectativa e a percepção correspondentes à tangibilidade do serviço de distribuição estão representadas na Tabela 12.

**Tabela 12. O Gap da Tangibilidade do Serviço de Distribuição**

Item	N	Média	Diferença (P-E)
P_Embalagem moderna e atraente	374	2,75	
E_Embalagem moderna e atraente	374	2,99	-0,24
P_Embalagem luxo e alta tecnologia	374	2,95	
E_Embalagem luxo e alta tecnologia	374	3,58	-0,63
P_Aparência cuidada e profissional	374	3,49	
E_Aparência cuidada e profissional	374	3,41	0,08

Notas: E – Expectativas; P – Percepção. Fonte: Autora.

Quanto aos itens relacionados com a capacidade de resposta, segundo os valores obtidos no teste T a diferença entre a média é significativa ( $p=0,000$ ) para todos os itens. Verifica-se ainda que essa diferença é negativa, concluindo que a percepção é inferior à expectativa. A diferença é mais acentuada para os itens “diferentes opções no horário de entrega”, “dizer a hora exata em que a encomenda vai ser

entregue”, “responder a um pedido urgente” e “opções convenientes para devolução”. Concluiu-se assim que após análise, a segunda hipótese deste estudo é rejeitada. As diferenças entre a expectativa e a percepção correspondentes à capacidade de resposta estão representadas na Tabela 13.

**Tabela 13. O Gap da Capacidade de Resposta do Serviço de Distribuição**

Item	N	Média	Diferença (P-E)
E_Vários pontos de entrega	374	4,18	
P_Vários pontos de entrega	374	3,31	-0,87
E_Opções convenientes devolução	374	4,49	
P_Opções convenientes devolução	374	3,26	-1,23
E_Tempo entrega curto	374	3,46	
P_Tempo entrega curto	374	2,55	-0,91
E_Hora exacta entrega	374	4,02	
P_Hora exacta entrega	374	2,22	-1,8
E_Opções no horário de entrega	374	4,36	
P_Opções no horário de entrega	374	2,34	-2,02
E_Opções tempo entrega	374	4,40	
P_Opções tempo entrega	374	3,32	-1,08
E_Resposta pedido urgente	374	4,37	
P_Resposta pedido urgente	374	2,88	-1,49

Notas: E – Expectativas; P – Percepção. Fonte: Autora.

Quanto aos itens relacionados com a confiabilidade, segundo os valores obtidos no teste T a diferença entre a média é significativa ( $p=0,000$ ) para todos os itens. Verifica-se ainda que essa diferença é negativa, concluindo que a percepção é inferior à expectativa e consequentemente, a rejeição da terceira hipótese. As diferenças entre a expectativa e a percepção correspondentes à confiabilidade do serviço de distribuição estão representadas na Tabela 14.

**Tabela 14. O Gap da Confiabilidade do Serviço de Distribuição**

Item	N	Média	Diferença (P-E)
E_Pontualidade	374	4,59	
P_Pontualidade	374	3,59	-1
E_Ajuda em caso de dúvida	374	4,66	
P_Ajuda em caso de dúvida	374	3,48	-1,18

Notas: E – Expectativas; P – Percepção. Fonte: Autora.

No que diz respeito à garantia, segundo os valores obtidos no teste T a diferença entre a média é significativa ( $p=0,000$ ) para todos os itens. Verifica-se ainda que essa diferença é negativa, concluindo que a percepção é inferior à expectativa. Similarmente às hipóteses anteriores, a quarta hipótese é



também rejeitada. As diferenças entre a expectativa e a percepção correspondentes à garantia do serviço de distribuição estão representadas na Tabela 15.

**Tabela 15. O Gap da Garantia do Serviço de Distribuição**

Item	N	Média	Diferença (P-E)
E_Produto certo e em boas condições	374	4,87	
P_Produto certo e em boas condições	374	4,33	-0,54
E_Segurança e privacidade	374	4,82	
P_Segurança e privacidade	374	4,08	-0,74
E_Rastrear o pedido	374	4,55	
P_Rastrear o pedido	374	3,73	-0,82

Notas: E – Expectativas; P – Percepção. Fonte: Autora.

Quanto à empatia, tal como as dimensões anteriores, segundo os valores obtidos no teste T a diferença entre a média é significativa ( $p=0,000$ ) para todos os itens, rejeitando-se a quinta hipótese. Essa diferença é também negativa, concluindo que a percepção é inferior à expectativa. As diferenças entre a expectativa e a percepção correspondentes à empatia demonstrada no serviço de distribuição estão representadas na Tabela 16.

**Tabela 16. O Gap da Empatia demonstrada no Serviço de Distribuição**

Item	N	Média	Diferença (P-E)
E_Sms confirmação	374	4,33	
P_Sms confirmação	374	2,98	-1,35
E_Seguro extra	374	3,58	
P_Seguro extra	374	2,40	-1,18

Notas: E – Expectativas; P – Percepção. Fonte: Autora.

No que concerne ao preço, segundo os valores obtidos no teste T, a diferença entre a média é significativa ( $p=0,000$ ) para todos os itens, rejeitando-se a sexta hipótese. Verifica-se ainda que essa diferença é negativa, concluindo que a percepção é inferior à expectativa. As diferenças entre a expectativa e a percepção correspondentes ao custo associado ao serviço de distribuição estão representadas na Tabela 17.

**Tabela 17.0 Gap do Preço (custo) no Serviço de Distribuição**

Item	N	Média	Diferença (P-E)
E_Diferentes taxas para diferentes prazos	374	4,08	
P_Diferentes taxas para diferentes prazos	374	3,33	-0,75
E_Devoluções gratuitas	374	4,38	
P_Devoluções gratuitas	374	3,43	-0,95

Notas: E – Expectativas; P – Percepção. Fonte: Autora.

Quanto à última hipótese deste estudo e de acordo com os valores obtidos no Teste T, quando avaliamos a expectativa e a percepção na globalidade do serviço a diferença entre a média é significativa ( $p=0,000$ ). Verifica-se também que essa diferença é negativa, concluindo que a percepção é inferior à expectativa, logo na distribuição de produtos por e-commerce B2C o serviço oferecido não corresponde às expectativas do consumidor. Esta hipótese confirma a existência de um *gap*, tal como as hipóteses anteriores. A diferença entre a expectativa e a percepção do serviço está representada na Tabela 18.

**Tabela 18. O Gap do Serviço de Distribuição no E-commerce B2C**

Item	N	Média	Diferença (P-E)
Expectativas	374	4,16	-0,98
Percepção do Serviço	374	3,18	

Fonte: Autora.

A Tabela 19 resume os resultados obtidos após a análise de todas as hipóteses.

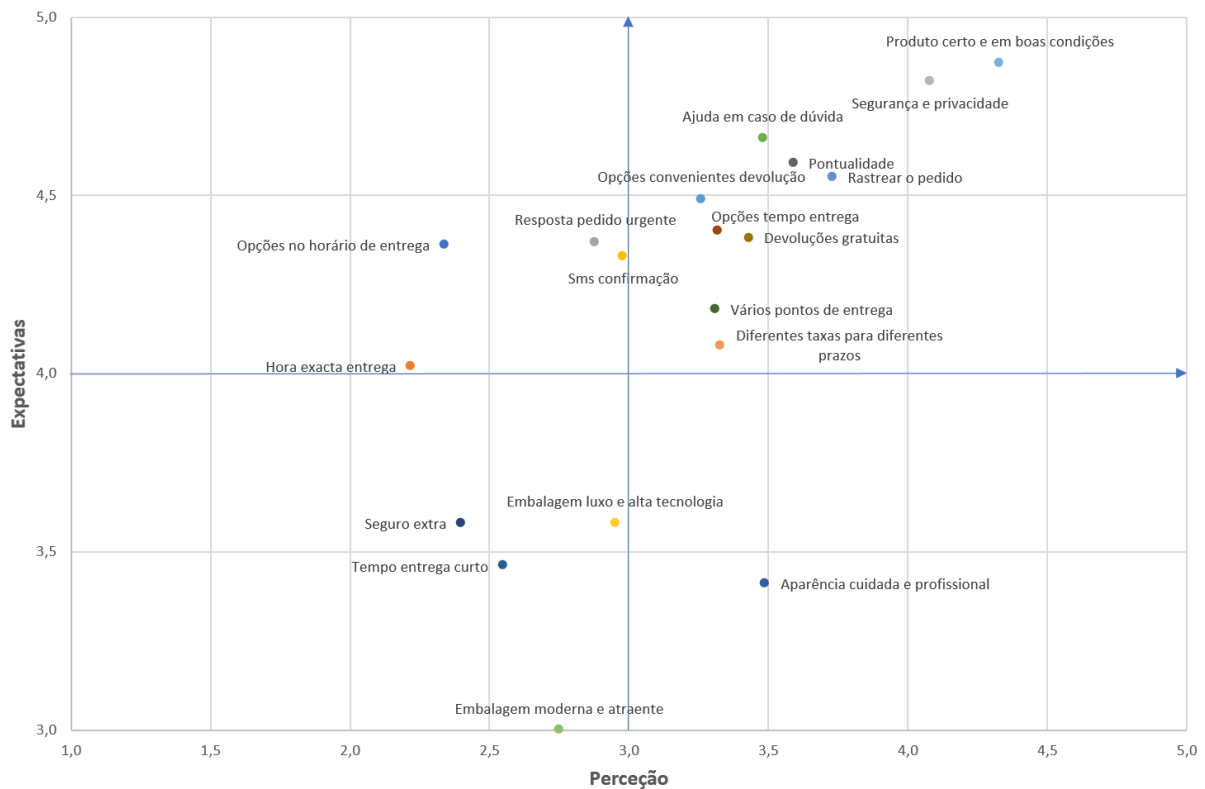
**Tabela 19. Resultados do Teste das Hipóteses de Investigação**

Hipótese	Validação
<b>H1:</b> A percepção do consumidor da tangibilidade do serviço de distribuição é igual à sua expectativa.	Parcialmente rejeitada
<b>H2:</b> A percepção do consumidor da capacidade de resposta no serviço de distribuição é igual à sua expectativa.	Rejeitada
<b>H3:</b> A percepção do consumidor da confiabilidade do serviço de distribuição é igual à sua expectativa.	Rejeitada
<b>H4:</b> A percepção do consumidor da garantia oferecida no serviço de distribuição é igual à sua expectativa.	Rejeitada
<b>H5:</b> A percepção do consumidor da empatia demonstrada no serviço de distribuição é igual à sua expectativa.	Rejeitada
<b>H6:</b> A percepção do consumidor do preço (custo) do serviço de distribuição é igual à sua expectativa.	Rejeitada
<b>H7:</b> Na distribuição de produtos por e-commerce B2C o serviço oferecido corresponde às expectativas do consumidor.	Rejeitada

Fonte: Autora.

Como forma de conclusão, o Gráfico 10 resume toda a informação anterior, apresentando a avaliação dos consumidores em relação às expectativas e à percepção do serviço de distribuição. Este permite compreender melhor a relação entre a relevância das expectativas e o *gap* identificado.

**Gráfico 10. Avaliação das Expectativas e da Percepção do Serviço de Distribuição**



Fonte: Autora.

No 1º quadrante (superior direito) são apresentadas as expectativas de maior relevância e percepção positiva, correspondendo às expectativas às quais as empresas devem garantir resposta. No que respeita às expectativas de maior relevância para o consumidor, verifica-se ainda que a percepção é também alta. Isto poderá significar que as empresas parecem ter conhecimento de quais os requisitos mínimos a satisfazer no serviço de distribuição, principalmente, no que respeita à “entrega do produto certo e em boas condições” e à “segurança e privacidade da encomenda”. Os restantes requisitos a serem considerados no serviço de distribuição de produtos por e-commerce B2C são a “possibilidade de rastrear o pedido”, a “pontualidade da entrega”, a “ajuda em caso de dúvida com a entrega ou devolução”, “opções convenientes para devolução”, “devoluções gratuitas”, “várias opções de tempos de entrega”, “diferentes taxas para diferentes prazos de entrega” e “vários pontos disponíveis para entrega”.

O 2º quadrante (inferior direito) diz respeito às expectativas menos relevantes com percepção positiva. Aqui apenas se encontra o requisito “aparência cuidada e profissional” da pessoa que entrega a encomenda, que como verificado anteriormente, foi também o único parâmetro em que não se verificou a existência de *gap* entre a expectativa e a percepção. Aqui assumimos que as empresas estão a responder

à expectativa, pois apesar de a percepção ser ligeiramente superior esta diferença não foi considerada significativa.

No 3º quadrante (inferior esquerdo) encontram-se as expectativas menos relevantes cuja percepção do serviço é negativa. Aqui encontram-se os requisitos associados à embalagem “moderna e atraente” e de nível superior para “marcas de luxo e produtos de alta tecnologia”, adquirir um “seguro extra” para encomendas de elevado valor e o “tempo de entrega curto”, nomeadamente, no dia seguinte.

Já as expectativas que poderão constituir uma vantagem para as empresas são aquelas em que a expectativa é alta, mas a percepção do serviço é negativa, ou seja, onde o *gap* é mais acentuado. Estas estão representadas no 4º quadrante (superior esquerdo) e dizem respeito aos requisitos do consumidor: disponibilizar “diferentes opções no horário” de entrega, dizer a “hora exata” em que a encomenda vai ser entregue, ser capaz de “responder a um pedido urgente” e receber um “sms ou chamada de confirmação” da hora de entrega.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo discutir os resultados apresentados no capítulo anterior. Este será dividido em dois subcapítulos. O primeiro é referente às expectativas e à sua relevância. O segundo subcapítulo é alusivo ao *gap* identificado e confirmado através da análise das hipóteses de investigação.

### 5.1. As Expectativas do Consumidor na Distribuição de Produtos por E-commerce B2C

O rápido crescimento do e-commerce teve um impacto dramático na indústria dos retalhistas, levando a que a presença das empresas online seja hoje fundamental (Nisar & Prabhakar, 2017). A emergente abordagem omnicanal, onde não há distinção entre os canais tradicionais e online, tem como requisito a total integração e visibilidade quer dos fluxos físicos quer da informação, sendo esta essencial para a experiência do consumidor (Beck & Rygl, 2015; Verhoef, Kannan, & Inman, 2015; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Saghiri et al., 2017). As empresas enfrentam assim um novo desafio, que passa por gerir em conjunto todos os canais de compra disponíveis, de modo a providenciar uma experiência satisfatória (Melacini et al., 2018). Essa experiência, do ponto de vista do cliente, passa pela oferta de um bom serviço logístico. Para isso, é importante conhecer as expectativas do consumidor em relação aos serviços logísticos, de modo a que as empresas consigam oferecer uma experiência de compra que corresponda às necessidades do mesmo (Daugherty et al., 2018).

Neste sentido, este estudo teve como foco principal conhecer e explorar as expectativas do consumidor na distribuição de produtos por e-commerce B2C. A primeira análise deste estudo consistiu em estudar 22 expectativas, agrupadas nas várias dimensões que definem a qualidade de um serviço de distribuição no e-commerce B2C. Pretendeu-se com esta análise avaliar, segundo a perspetiva do consumidor, a relevância de cada uma das expectativas testadas.

A expectativa considerada mais relevante foi entregar o produto certo e em boas condições, considerado já por outros autores uma obrigatoriedade, correspondendo a uma expectativa mínima a considerar nos serviços logísticos (Murfield et al., 2017). A segunda expectativa mais relevante foi a segurança e privacidade da encomenda. Como vimos anteriormente, as desvantagens do e-commerce estão essencialmente relacionadas com a perda do valor pago ou da privacidade (Nisar & Prabhakar, 2017), logo a segurança e privacidade é uma das principais preocupações do consumidor no online. Um dos parâmetros que definem a qualidade de um serviço passa pela a disponibilidade da empresa de

providenciar ajuda caso haja algum problema com o serviço (Parasuraman et al., 2005), sendo este também uma das expectativas com maior relevância para o consumidor. Segue-se a pontualidade, o cumprimento dos prazos e horários previamente acordados é também considerado por muitos autores como um dos aspetos mais importantes no serviço de distribuição (Al-nawayseh et al., 2013; Gajewska & Zimon, 2018; Murfield et al., 2017; CTT, 2017). Posteriormente, os aspetos de maior relevância para o consumidor passam por rastrear o pedido e oferecer opções convenientes para devolução. O rastreamento dá visibilidade ao consumidor e torna este consciente do todo o processamento do pedido, sendo esta visibilidade essencial para a experiência do consumidor no omnicanal (Saghiri et al., 2017). O consumidor parece também concordar que no e-commerce, a devolução é quase tão importante como a entrega. Numa perspetiva omnicanal, o fator principal para ter uma boa rede de devolução parece estar relacionado com o número de pontos disponíveis, bem como a facilidade com que os consumidores podem devolver os produtos (Hübner, Holzapfel, et al., 2016; Bernon et al., 2016), sendo as opções convenientes para devolução um dos parâmetros mais importantes para o consumidor.

Ainda no que diz respeito às devoluções, a preferência pelo modo de devolução não é consensual, sendo dividida entre a recolha em casa (35%) e a devolução em loja (33%). Um dos inconvenientes do e-commerce é que o cliente não vê o produto real antes da compra e como tal, uma das principais razões para devolução passa pelo produto não corresponder ao esperado (Hübner, Kuhn, et al., 2016; CTT, 2017). A descrição mais detalhada e realista dos produtos, pode constituir uma das soluções para evitar esta situação (Daugherty et al., 2018). A devolução em loja requer que o produto seja integrado no sistema do canal tradicional, exigindo esforços adicionais e requisitos ao nível dos sistemas informáticos (Marchet et al., 2018; Hübner, Holzapfel, et al., 2016). A rápida integração no stock vendável é particularmente importante em setores que apresentam taxas de devolução mais elevadas, como o setor moda e vestuário. As políticas de devolução liberais são essenciais para categorias de produtos que apresentam altas taxas de devolução (Bernon et al., 2016). Uma vantagem que poderá funcionar como incentivo na adesão a este modo de devolução é o contacto direto com o cliente, visto que pode ajudar a perceber as razões que levaram o cliente a devolver o produto, destacando a importância de um bom serviço de atendimento no que respeita à gestão da devolução (Hübner, Holzapfel, et al., 2016; Yang & Hao-yu, 2011). Quando as empresas apresentam uma boa densidade de lojas, os consumidores parecem estar mais disponíveis para aderir à devolução em loja, levando a que a empresa tenha um maior controlo e a gestão seja mais eficiente (Buldeo Rai, Verlinde, & Macharis, 2019). Para empresas com uma cobertura de lojas limitada, criar parcerias e cooperar com outras empresas parece ser uma solução para aumentar a eficiência das devoluções, e reduzir os custos com a implementação e a gestão

das mesmas (Bernon et al., 2016). Estas parcerias podem também ser uma boa solução para a possibilidade de o cliente não pagar pela devolução (Bernon et al., 2016; Röllecke et al., 2018). Sendo as devoluções gratuitas, outra das expectativas consideradas relevantes para o consumidor. Estas são associadas à seleção do retalhista e, conseqüentemente, podem funcionar como indutor das compras online (CTT, 2017; Barnowska, 2017).

As expectativas menos relevantes para o consumidor foram a embalagem moderna e atraente, a aparência cuidada e profissional da pessoa que entrega a encomenda e o tempo de entrega curto (dia seguinte). Os aspetos tangíveis da qualidade de um serviço parecem ser os menos relevantes para o consumidor, em parte explicado pelo facto do e-commerce ter uma componente pessoal não tão vincada como no retalho tradicional (Long et al., 2004). Quanto à embalagem da encomenda moderna e atraente, tendo em conta a globalidade do serviço, esta não parece ser o mais relevante para o consumidor, situando-se no limite de ser considerada uma expectativa. O mesmo não acontece quando se trata de marcas de luxo ou produtos de alta tecnologia, este já espera que a embalagem seja de nível superior, cotando esta expectativa como de maior relevância. Isto é consistente com a literatura, que refere que a embalagem é a apresentação inicial da marca ao consumidor, sendo que esta deve refletir a personalidade da marca, principalmente em marcas de luxo e produtos de alta tecnologia (Koetting, 2018; Regattieri, Santarelli, Gamberi, & Mora, 2014).

Outra das expectativas cotadas como menos relevante foi o tempo de entrega curto - entregas no dia seguinte. A maioria dos retalhistas vê o tempo de entrega curto como um meio de diferenciação dos concorrentes, mas também concorda que o custo de reduzir a entrega não pode ser transferido para os clientes (Hübner, Kuhn, et al., 2016). Os consumidores provavelmente associam a entrega num curto prazo, a um maior valor dos portes de envio e, visto que um dos fatores mais importantes para o consumidor é o valor dos portes de envio – em comparação com o tempo de entrega e a conveniência – a entrega num curto período não é o mais relevante para o consumidor. Realça-se ainda que as expectativas em relação ao tempo de entrega podem ser influenciadas por fatores como o tipo de produto, existindo uma grande variabilidade nos prazos aceitáveis, tal como a origem geográfica do produto (Hübner, Kuhn, et al., 2016; CTT, 2017; Madlberger & Sester, 2005). A origem geográfica pode influenciar as expectativas do consumidor em relação ao tempo de entrega e ao preço associado (Madlberger & Sester, 2005). Outro aspeto interessante neste ponto - tempo de entrega curto - é que para o consumidor, na globalidade do serviço, é mais relevante que a empresa tenha a capacidade de responder a um pedido urgente, caso seja necessário, e ainda mais importante que apresente várias

opções no tempo de entrega, assim o consumidor tem a oportunidade de avaliar os custos em função do tempo de entrega e da urgência do seu pedido. Sendo que aos diferentes tempos de entrega devem estar associados diferentes taxas, também considerada uma expectativa relevante para o consumidor. Um estudo recente, revela resultados semelhantes, pois apesar de o consumidor ter preferência pela entrega gratuita (fator preço) e no dia seguinte numa morada à escolha (fator tempo), este está também disponível para esperar mais tempo pela entrega, quando a entrega e as devoluções são gratuitas. Os mesmos autores também concordam, que uma solução estratégica quanto ao tempo de entrega passa por pela oferta de várias opções, contrabalançando a conveniência física, em termos de tempo e de preço (Buldeo Rai et al., 2019). No que concerne ao modo de entrega, a preferência é consensual, sendo que a maioria prefere a entrega ao domicílio. No entanto, apresentar vários pontos de entrega é também um dos requisitos relevantes para o consumidor. Quando as empresas apresentam uma boa densidade de lojas, os consumidores parecem estar mais disponíveis para recolher o produto em loja, o mesmo acontece para às devoluções, como vimos anteriormente. Para os retalhistas no omnicanal, uma estratégia aceitável passará pela a combinação da entrega gratuita em loja e uma taxa pequena para entrega ao domicílio ou entrega gratuita ao domicílio num período de entrega mais longo e taxa de entrega mais elevada consoante a rapidez da entrega (Buldeo Rai et al., 2019). Resumindo, vários pontos disponíveis para entrega, diferentes opções no tempo de entrega sendo que aqui deve ser incluída a opção para entrega urgente e diferentes taxas para os diferentes prazos de entrega, são também expectativas relevantes para o consumidor.

Após a análise das expectativas, três dos itens testados não foram considerados expectativas e, como tal, não foram incluídos para análise posterior. Receber a encomenda por drone ou robô, pagar mais para ter um serviço de acordo com a preferência e personalizar a embalagem ou serviço de acordo com a preferência, não são expectativas do consumidor no serviço de distribuição.

Segundo a literatura, as novas tecnologias têm impacto na experiência do cliente e podiam constituir um meio para os cativar (Grewal et al., 2017; Yoo et al., 2018). No que diz respeito à inovação tecnológica na entrega de encomendas – drones e robôs – esta seria mais facilmente adotada por consumidores que gostam de experimentar novas tecnologias (Yoo et al., 2018). Não parece ser o caso do consumidor Português, que provavelmente vê neste método de entrega, algo não comum com mais desvantagens do que vantagens. As desvantagens associadas a este tipo de tecnologias relacionam-se com a performance e a privacidade (Yoo et al., 2018). Além disso, os consumidores também não vêm vantagens na personalização do serviço ou da embalagem de entrega, nem estão dispostos a pagar mais por isso.



Das inúmeras vantagens do e-commerce, uma delas é a personalização de produtos, sendo esta também uma das variáveis responsáveis pela variação da estrutura da distribuição (Lim et al., 2018). No serviço de entrega e devolução de produtos, a personalização parece não ser tão relevante para o consumidor. Estas conclusões levantam questões quanto aos serviços adicionais. A evolução do e-commerce é notória, a oferta é cada vez mais diversificada, e o cliente tem a oportunidade de comparar preços e serviços. A possibilidade de personalização quer do serviço quer da embalagem não constituem uma expectativa do consumidor, sendo que este também não está disposto a pagar mais para ter um serviço de acordo com as suas preferências. Dos serviços adicionais estudados, a entrega por drone ou robô não constitui uma expectativa, o seguro extra para encomendas de elevado valor é uma expectativa com pouca relevância. Já a confirmação da hora de entrega por sms ou chamada, constitui uma expectativa relevante e um dos pontos onde as empresas devem apostar para se diferenciarem. Neste sentido, identifica-se uma necessidade de verificar que tipo de serviços adicionais fazem sentido para o consumidor. Piotrowicz e Cuthbertson parecem também concordar que as empresas devem preocupar-se em definir claramente o tipo de serviços extras que devem ser oferecidos, aquando da entrega de um produto (Piotrowicz & Cuthbertson, 2018).

## **5.2. A Gap entre a Expectativa do Consumidor e o Serviço Oferecido pelas Empresas**

Após conhecermos as expectativas do consumidor, o segundo objetivo deste estudo passa por perceber quais destas expectativas podem ser diferenciadoras e criar vantagem competitiva para a empresa. Neste sentido as hipóteses de investigação foram formuladas de modo a perceber se as expectativas dos consumidores estão a ser satisfeitas pelas empresas.

Posteriormente à análise das hipóteses de investigação, verificou-se que todas as hipóteses foram rejeitadas, com a exceção de H1, que apenas é parcialmente rejeitada. Nesta última, as expectativas em relação à aparência cuidada e profissional da pessoa que entrega a encomenda, estão a ser satisfeitas pelas empresas. Sendo esta a única expectativa em que isso se verifica. Nas restantes a avaliação da percepção do serviço foi inferior à expectativa, sendo que a diferença é estatisticamente significativa. Identificando assim que, no serviço de distribuição de produtos por e-commerce B2C, existe um *gap* entre as expectativas do consumidor e o serviço oferecido pelas empresas. Este é confirmado pelo resultado da análise da última hipótese (H7).

Tendo em conta o *gap* identificado e a relevância das expectativas, foi possível identificar as expectativas às quais as empresas devem dar resposta e as expectativas que podem ser um meio de diferenciação e constituir uma vantagem para as empresas (gráfico 10).

Quanto às expectativas às quais as empresas devem garantir resposta, estas correspondem em primeira instância, à entrega do produto certo e em boas condições e à segurança e privacidade da encomenda. Estas são as expectativas de alta relevância para o consumidor e que estão a ser satisfeitas, sendo o *gap* o menos acentuado. Isto evidencia que as empresas parecem ter noção das expectativas às quais devem obrigatoriamente dar resposta. Ainda no que diz respeito aos requisitos de elevada relevância, a empresa deve dar ao consumidor a possibilidade de rastrear o pedido, deve ser pontual e cumprir com o dia e horário previamente acordado, providenciar ajuda em caso de dúvida com a entrega ou devolução e oferecer opções convenientes para devolução. Sendo as opções mais convenientes na devolução a recolha em casa e a devolução em loja. As devoluções devem também ser gratuitas. No omnicanal, a empresa deve ainda oferecer várias opções de tempos de entrega, diferentes taxas para os diferentes prazos de entrega e vários pontos de entrega.

Quanto às expectativas que podem constituir uma vantagem para as empresas, estas correspondem aos *gaps* mais acentuados. Disponibilizar diferentes opções no horário de entrega, dizer a hora exata da entrega, enviar sms ou fazer uma chamada para confirmação da hora de entrega e ser capaz de responder a um pedido urgente são requisitos que as empresas se devem focar para se diferenciarem. Estes requisitos são relevantes para o consumidor, mas as empresas não estão a dar a devida resposta.

Tal como identificado na revisão da literatura, quanto mais preciso for o horário e maior o controlo do cliente no horário de entrega, maior será o nível de satisfação. No entanto, isto resulta num desafio para as empresas, que veem nesta opção uma maior exigência em termos de planeamento, custos e otimização das rotas, e caso as empresas não consigam dar resposta a essa exigência, a eficiência do serviço pode ficar comprometida (Hübner, Kuhn, et al., 2016). Como verificado anteriormente, a eficiência do serviço – ser pontual e cumprir com o dia e horário previamente acordado - é um dos principais requisitos do consumidor.

Um ponto interessante relacionado com estas expectativas é que elas podem ser uma solução para evitar aquele que é considerado o principal problema no serviço de entrega - a entrega não se realizar (Piotrowicz & Cuthbertson, 2018). Isto acontece quando o cliente não sabe o dia ou a hora em que a encomenda vai ser entregue, ou o horário disponível não é o mais conveniente. Se a entrega não for bem sucedida, isto causa inúmeros inconvenientes quer para as empresas quer para o consumidor (Hübner,

Kuhn, et al., 2016; CTT, 2017). As empresas têm que contactar posteriormente o cliente, reagendar uma nova entrega e garantir o armazenamento do produto enquanto este não chega até ao consumidor (Hübner, Kuhn, et al., 2016; Piotrowicz & Cuthbertson, 2018). O consumidor por sua vez, não recebe o produto atempadamente, precisa de disponibilidade para agendar uma nova entrega ou para levantar o produto noutra ponto de entrega. Estes inconvenientes elevam, para ambos, os custos inicialmente previstos com a entrega, podendo ter consequências na satisfação e fidelização do cliente.

As características da embalagem, o tempo de entrega curto (dia seguinte), serviços adicionais como o seguro extra para encomendas de elevado valor e a aparência cuidada e profissional da pessoa que entrega a encomenda foram consideradas, na globalidade das expectativas, as menos relevantes. Constituindo parâmetros que as empresas devem ter em consideração, apenas quando todos os requisitos anteriores estão a ser satisfeitos. Sendo que destas, a embalagem de nível superior para marcas de luxo e produtos de alta tecnologia e o seguro extra, são para o consumidor mais relevantes que as restantes.

No que diz respeito à embalagem, a expectativa sobe consideravelmente quando em questão estão marcas de luxo e produtos de alta tecnologia, sugerindo que o tipo de produto comprado pode ter influência nas expectativas em relação à embalagem, nomeadamente, com o valor associado ao produto (Koetting, 2018; Regattieri, Santarelli, Gamberi, & Mora, 2014). Quanto ao tempo de entrega no dia seguinte, este também não é o mais relevante para o consumidor, em parte associado a um valor dos portes de envio mais elevado. A solução para o tempo de entrega, passará primeiro por apresentar várias opções de tempos de entrega e, posteriormente, dar ao consumidor a possibilidade de poder optar por uma entrega urgente, caso este necessite. É importante ainda referir, que em determinados setores como o da alimentação (mercearias e supermercados), as empresas não devem esperar um elevado grau de satisfação, quando as entregas são superiores a um dia após o pedido, especialmente para produtos frescos. Segundo Hübner, Kuhn e Wollenburg, dois terços dos retalhistas deste setor têm uma velocidade média de entrega entre um e dois dias úteis (Hübner, Kuhn, et al., 2016). Quanto ao seguro extra, este parece também fazer sentido apenas para determinados produtos ou valores de encomenda. Deste modo, no que diz respeito às expectativas menos relevantes, realça-se que na globalidade do serviço de distribuição podem não ser importantes, mas para determinadas categorias de produtos ou setores, a satisfação destes requisitos pode ser essencial para o cliente.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente capítulo tem como finalidade apresentar as principais conclusões e de que modo essas conclusões contribuem para um novo conhecimento, quer em termos práticos quer teóricos. Deste modo, este encontra-se dividido em quatro subcapítulos referentes respectivamente, às principais conclusões da investigação, contributos para a prática da gestão e para a literatura associada, limitações da investigação, e por último, algumas sugestões para investigações futuras.

### **6.1. Conclusões**

O serviço de distribuição de produtos por e-commerce B2C constitui hoje um dos grandes desafios logísticos para as empresas. A grande maioria das expectativas do consumidor em relação a este serviço não está a ser satisfeita. Perceber quais as expectativas do consumidor e a sua relevância é essencial para a elaboração de uma estratégia omnicanal que vá de encontro aos requisitos do consumidor, tendo em conta os recursos disponíveis em cada empresa.

No que diz respeito à entrega, as empresas devem focar-se primeiro em responder aos requisitos considerados mínimos no serviço de distribuição. São eles a entrega do produto certo e em boas condições e a segurança e privacidade da encomenda. As empresas devem ainda garantir ajuda caso haja alguma dúvida ou problema com o serviço, cumprir com o tempo de entrega e horários previamente acordados e oferecer a possibilidade de rastrear o pedido. Posteriormente à satisfação destas expectativas, a oferta de várias opções no modo de entrega e tempos de entrega são também relevantes para o consumidor. Quanto ao tempo de entrega, a estratégia passa pela oferta de várias opções associadas a diferentes taxas, sendo que nas diferentes opções deve ser incluída a possibilidade de resposta a um pedido urgente. Visto que o preço é um dos parâmetros mais importantes para o consumidor, é essencial que este tenha oportunidade de avaliar os custos de acordo com a sua conveniência.

Quanto à devolução, a oferta de opções convenientes para devolver produtos quando estes não vão de encontro ao esperado pelo consumidor, constitui um dos requisitos mais relevantes. No omnicanal, o modo de devolução preferido não é consensual entre os consumidores, dividindo-se entre a recolha em casa e a entrega em loja. O consumidor considera ainda relevante que as devoluções sejam gratuitas.

As expectativas às quais as empresas não estão a conseguir dar resposta parecem relacionar-se com a resposta a um eventual pedido urgente, o horário de entrega e a exatidão da entrega. Neste sentido, ter opção de entrega urgente caso o consumidor necessite, apresentar diferentes opções no horário de entrega, dizer a hora exata da entrega e confirmar a hora via sms ou chamada telefónica são considerados fatores diferenciadores no serviço de distribuição e, podem ser uma vantagem para as empresas que os satisfazem. Além de melhorarem a eficiência e constituírem uma solução ao principal inconveniente no serviço, a falha da entrega, estes constituem também um grande desafio logístico em termos de planeamento, custos e otimização das rotas.

Expectativas relacionadas com a embalagem, entrega no dia seguinte, seguro extra para encomendas de elevado valor e a aparência cuidada e profissional da pessoa que entrega a encomenda, na globalidade do serviço, são consideradas as menos relevantes para o consumidor. No entanto, destaca-se que em determinados setores e categorias de produtos a satisfação destas expectativas pode ser importante para o consumidor.

Concluindo, a presente investigação confirma a existência de um *gap* entre as expectativas do consumidor na distribuição de produtos por e-commerce B2C e o serviço oferecido pelas empresas. As empresas devem assim focar-se em tentar diminuir esse *gap* e ir de encontro às expectativas dos consumidores. Apesar dos desafios logísticos subjacentes, as vantagens do e-commerce para as empresas são muitas e a presença online é cada vez mais fundamental. Sugere-se assim que as empresas comecem por responder às expectativas consideradas obrigatórias, seguindo-se as mais relevantes e as que podem constituir uma vantagem para a empresa, tendo em conta o tipo de estratégia que pretendem implementar.

## **6.2. Contributos e Implicações**

Esta investigação contribuiu com conhecimento para as empresas, fornecendo uma melhor compreensão do que são os requisitos do consumidor no e-commerce, principalmente, no que diz respeito ao serviço de entrega e devolução de produtos. A adesão das empresas e dos consumidores ao e-commerce tem sido notória e a previsão é que continue a crescer. Os resultados deste estudo podem também ser usados como um guia na elaboração de estratégias devido à descrição da relevância das expectativas. A identificação da relevância de cada expectativa e das expectativas que podem constituir

uma vantagem para as empresas, será o maior contributo deste estudo. No que concerne à gestão, este contribuiu para um melhor conhecimento do consumidor e dos parâmetros a ter em conta no serviço de distribuição.

Quanto às implicações teóricas, os contributos mais relevantes deste estudo incidem sobre as expectativas do consumidor, nomeadamente, fornecendo um resumo das principais expectativas a considerar na distribuição de produtos por e-commerce B2C. Além disso, providencia *insights* nos parâmetros que definem a qualidade do serviço de distribuição. A teoria referente a esta temática é bastante recente e necessita de maturação.

### **6.3. Limitações**

As limitações desta investigação passam pela fiabilidade do modelo de análise conceptual utilizado para este estudo, que embora seja na sua globalidade aceitável, a fiabilidade de parte das dimensões que o constituem não o é. Como tal este carece de melhoria no sentido de identificar um modelo que tenha aplicabilidade no futuro. Esta melhoria passa por testar a relação entre os diferentes itens que representam a qualidade do serviço de distribuição, com parâmetros que possam corresponder às dimensões que os representam. Deste modo seria possível a identificação, com rigor, da dimensão e de mais itens que possam ser incluídos na mesma.

Outra das limitações é que este é um estudo de âmbito geral, e embora feita a caracterização da amostra, existem fatores que podem influenciar as expectativas do consumidor. Estas podem ser diferentes consoante o tipo de consumidor, idade, o tipo de produto comprado, entre outros e, como tal, na elaboração de uma estratégia é importante analisar as expectativas em relação a esses fatores. Outras das limitações passa pela recolha de dados que foi feita segundo o método de conveniência, pelo que a amostra, ao nível da idade, é bastante representativa de uma faixa etária - 50% da amostra compreende o intervalo dos 18 aos 24 anos e 75% até aos 29 anos.

### **6.4. Sugestões para investigação futura**

A primeira sugestão passa por estudar cada um dos fatores que podem influenciar cada uma das expectativas apresentadas. Outras investigações interessantes seriam elaborar o mesmo estudo, mas

desta vez, em vez de as expectativas serem baseadas na literatura, estudá-las segundo uma metodologia qualitativa, entrevistando um grande grupo de consumidores e retalhistas, com vista a detetar possíveis expectativas que a literatura ainda não tenha conhecimento. Verificou-se ainda uma necessidade de clarificação do tipo de serviços adicionais que fazem sentido para a distribuição no e-commerce B2C. Devido à crescente preocupação com as entregas ao domicílio e com a economia de partilha, começam também a surgir conceitos de entrega inovadores como o transporte coletivo – *crowdshipping* - pelo que seria interessante verificar até que ponto o consumidor português concorda ou está disposto aderir a este tipo de entrega.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Adidas. (2019). Devoluções e Reembolsos. Retrieved January 2, 2019, from <https://www.adidas.pt/help/como-é-que-devolvo-os-meus-produtos.html>
- Ahsan, K., & Rahman, S. (2016). An investigation into critical service determinants of customer to business (C2B) type product returns in retail firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 606–633.
- Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120–135.
- Al-nawayseh, M. K., Alnabhan, M. M., Al-Debei, M. M., & Balachandran, W. (2013). An Adaptive Decision Support System for Last Mile Logistics in E-Commerce : *International Journal of Decision Support System Technology*, 5(March), 40–65.
- Ang, A., & Tan, A. (2018). Designing Reverse Logistics Network In An Omni-channel Environment in ASIA. *Scientific Journal of Logistics*, 14(4), 519–533.
- Assouad, A., & Overby, J. (2016). The Impact of Culture on Customer Expectations. *Journal of Management Policy and Practice*, 17(2), 19–33.
- Barnowska, B. (2017). METHODS USED IN REVERSE LOGISTICS MANAGEMENT IN E-COMMERCE. *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, 84.
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178.
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2017). How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*, (March).
- Bernon, M., Cullen, J., & Gorst, J. (2016). Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 584–605.
- Bernon, M., Rossi, S., & Cullen, J. (2011). Retail reverse logistics: a call and grounding framework for research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(5), 484–510.



- Bienstock, C. C., Mentzer, J. T., & Bird, M. M. (1997). Measuring Physical Distribution Service Quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 31–44.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. (Jeffrey), & Rahman, M. S. (2009). Battle of the Retail Channels: How Product Selection and Geography Drive Cross-Channel Competition. *Management Science*, 55(11), 1755–1765.
- Buldeo Rai, H., Verlinde, S., & Macharis, C. (2019). The “next day, free delivery” myth unravelled: Possibilities for sustainable last mile transport in an omnichannel environment. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(1), 39–54. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2018-0104>
- Burt, S., & Sparks, L. (2003). E-commerce and the retail process: A review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(5), 275–286.
- Chiu, C., Wang, E. T. G., Fang, Y., & Huang, H. (2014). Understanding customers’ repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk. *Info Systems J*, 24, 85–114.
- Choshin, M., & Ghaffari, A. (2017). An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small- and medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, 66, 67–74.
- Collier, J. E., & Bienstock, C. C. (2006a). Measuring Service Quality in E-Retailing. *Journal of Service Research*, 8(February 2006), 260–275.
- Collier, J. E., & Bienstock, C. C. (2006b). Measuring Service Quality in E-Retailing. *Journal of Service Research 2006*; 8(3), 260–275.
- Coutinho, C. P. (2004). Quantitativo versus Qualitativo: questões paradigmáticas na pesquisa em avaliação. *Actas Do XVII Colóquio ADMEE-EUROPA Avaliação de Competências - Reconhecimento e Validação Das Aprendizagens Adquiridas Pela Experiência*, 436–448.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas* (Edições AI). Coimbra.
- Cristobal, E., Flavián, C., & Guinalíu, M. (2007). Perceived e-service quality (PeSQ): Measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(3), 317–340.

- CTT, D. de e-commerce. (2017). *E-Commerce Report CTT 2017*.
- Daugherty, P. J., Bolumole, Y., & Grawe, S. J. (2018). The new age of customer impatience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, IJPDLM-03-2018-0143.
- Devaraj, S., Fan, M., & Kohli, R. (2002). Antecedents of B2C Channel Satisfaction and Preference : Validating e-Commerce Metrics. *Information Systems Research*, 13(3), 316–333.
- Gajewska, T., & Zimon, D. (2018). Study of the logistics factors that influence the development of e-commerce services in the customer's opinion. *Archives of Transport*, 45(1), 25–34.
- Gawor, T., & Hoberg, K. (2018). Customers' valuation of time and convenience in e-fulfillment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Gevaers, R., Van de Voorde, E., & Vanellander, T. (2014). Cost Modelling and Simulation of Last-mile Characteristics in an Innovative B2C Supply Chain Environment with Implications on Urban Areas and Cities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 125, 398–411.
- Goh, M., Souza, R. De, Zhang, A. N., He, W., & Tan, P. S. (2009). Supply Chain Visibility : A Decision Making Perspective. *2009 4th IEEE Conference on Industrial Electronics and Applications*, 2546–2551.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing : An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6.
- Gulc, A. (2017). Models and Methods of Measuring the Quality of Logistic Service. *Procedia Engineering*, 182, 255–264.
- Gunasekaran, A., Marri, H. B., McGaughey, R. E., & Nebhwani, M. D. (2002). E-commerce and its impact on operations management. *International Journal of Production Economics*, 75(1–2), 185–197.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário* (Edições Si). Lisboa.
- Hübner, A., Holzapfel, A., & Kuhn, H. (2016). *Distribution systems in omni-channel retailing. Business Research* (Vol. 9).

- Hübner, A., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44.
- Hübner, A., & Wollenburg, Johannes Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Hult, G. T. M., Nidhi, P., Morgeson, F. V., & Zhang, Y. (2018). Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction : Do They Differ Across Online and Of fl ine Purchases ? *Journal of Retailing*.
- Ishfaq, R., Defee, C. C., Gibson, B. J., & Raja, U. (2016). Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 46(6-7), 543-561.
- Ishfaq, Rafay, Defee, C. C., Gibson, B. J., & Raja, U. (2016). Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 543-561.
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Murillo, Y. S. (2016). Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology*, 7(JUL), 1-11.
- Kang, G. (2009). An Analysis of the Measurement of the Shipping Service Quality I . Introduction. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 25(1), 41-55.
- Koetting, S. L. (2018). Packaging design for Omnichannel Consumers. *GCI Magazine*, 25-28.
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172-198.
- Lee, G., & Lin, H. (2005). Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 161-176.
- Lee, H. L., & Whang, S. (2001). Winning the last mile of e-commerce. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 54-62.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Lim, S. F. W. T., Jin, X., & Srai, J. S. (2018). Consumer-driven e-commerce: A literature review, design

- framework, and research agenda on last-mile logistics models. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(3), 308–332.
- Long, M., McMellon, C., Long, M., & McMellon, C. (2004). Exploring the determinants of retail service quality on the Internet. *Journal of Services Marketing*, 18(1), 78–90.
- Madlberger, M., & Sester, A. (2005). The Last Mile in an Electronic Commerce Business Model - Service Expectations of Austrian Online Shoppers MODEL. *ECIS 2005 Proceedings*, 99. Retrieved
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2006). *Marketing Research: An Applied Approach* (3rd editio). Pearson Education Limited.
- Marchet, G., Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., & Tappia, E. (2018). Business logistics models in omni-channel: a classification framework and empirical analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 439–464.
- Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., & Tappia, E. (2018). E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 48(4), 391–414.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., Hult, G. T. M., & Harry, J. (2001). Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. *Journal of Marketing*, 65(October), 82–104.
- Mitra, D., & Fay, S. (2010). Managing Service Expectations in Online Markets : A Signaling Theory of E-tailer Pricing and Empirical Tests. *Journal of Retailing*, 86, 184–199.
- Moroco, J. (2007). *Análise Estatística - Com utilização do SPSS* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Moroco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics*. (L. ReportNumber, Ed.). Pêro Pinheiro.
- Murfield, M., Boone, C. A., Rutner, P., & Thomas, R. (2017). Investigating logistics service quality in omni-channel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47.
- Nguyen, D. H., Leeuw, S. De, Dullaert, W., & Foubert, B. (2019). What Is the Right Delivery Option for You ? Consumer Preferences for Delivery Attributes in Online Retailing. *Journal of Business Logistics*, (May), 1–23.
- Nilsson, E., Gärling, T., Marell, A., & Nordvall, A.-C. (2015). Importance ratings of grocery store attributes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(1), 63–91.

- Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39(August), 135–144.
- Ous, K. (2018). Packaging's new role in e-fulfillment. *Supply Chain Management Review*, May/June, 31–34.
- Pantano, E., & Priporas, C. V. (2016). The effect of mobile retailing on consumers' purchasing experiences: A dynamic perspective. *Computers in Human Behavior*, 61, 548–555.
- Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality : A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201–230.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL : A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233.
- Parcu, P. L., & Brennan, T. J. (2018). *New Business and Regulatory Strategies in the Postal Sector*. (S. N. S. AG, Ed.).
- Paypal. (2019). Refunded returns. Retrieved February 18, 2019, from <https://www.paypal.com/pt/webapps/mpp/refunded-returns>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*. (M. Robalo, Ed.) (4ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Petersen, J. A., & Kumar, V. (2010). Can Product Returns Make You Money? *MIT Sloan Management Review*, 41(3), 85–89.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2018). *Exploring Omnichannel Retailing - Common Expectations and Diverse Realities*. Springer Nature Switzerland AG.
- Powers, T. L., & Jack, E. P. (2015). Understanding the causes of retail product returns. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(12), 1182–1202. Retrieved from

- Priporas, C., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Computers in Human Behavior Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing : A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374–381.
- Rai, H. B., Verlinde, S., Merckx, J., & Macharis, C. (2017). Crowd logistics : an opportunity for more sustainable urban freight transport ? *European Transport Research Review*, 9(3), 1–14.
- Regattieri, A., Santarelli, G., Gamberi, M., & Mora, C. (2014). A New Paradigm for Packaging Design in Web-based Commerce Regular Paper. *International Journal of Engineering Business Management*, 6(14), 1–11.
- Röllecke, F. J., Huchzermeier, A., & Schröder, D. (2018). Returning customers: The Hidden Strategic Opportunity of Returns Management. *California Management Review*, 60(2), 176–203.
- Russ, K. R. (2006). Consumer expectation formation in health care services : a psycho-social model. *LSU Doctoral Dissertations*, 3566.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77(June 2016), 53–67.
- Saúda, R. (2018). A farmácia a um voo de distância. Retrieved December 10, 2018, from <https://www.revistasauda.pt/noticias/Pages/A-farmacia-a-um-voe-de-distancia.aspx>
- Skinner, L. R., Bryant, P. T., & Richey, R. G. (2008). Examining the impact of reverse logistics disposition strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(7), 518–539.
- Souiden, N., Ladhari, R., & Chiadmi, N. E. (2018). New trends in retailing and services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (xxxx).
- Stevens, J. (2002). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (4th Editio). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stopka, O., & Černá, L. (2016). Methodology for Measuring the Customer Satisfaction with the Logistics Services Metodologija mjerenja zadovoljstva logističkim uslugama, 63(3), 189–194.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.

- Wang, Y. L., Luor, T., Luarn, P., & Lu, H. P. (2015). Contribution and Trend to Quality Research—a literature review of SERVQUAL model from 1998 to 2013. *Informatica Economică*, 19(1), 34–46.
- Weltevreden, J. W. J. (2008). B2c e-commerce logistics: the rise of collection-and-delivery points in The Netherlands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(8), 638–660.
- Wilding, R. (2013). Multichannel or omnichannel? *Logistics & Transport Focus*, 15(10), p44.
- Wolfenbarger, M., & Gilly, M. C. (2003). eTailQ : dimensionalizing , measuring and predicting etail quality. *Journal of Retailing*, 79, 183–198.
- Xiao, Z., Wang, J. J., & Liu, Q. (2018). The impacts of final delivery solutions on eshopping usage behaviour: The case of Shenzhen, China. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(1), 2–20.
- Yang, Y., & Hao-yu, W. (2011). Mechanism of Logistics information in reverse tracking system under E-commerce. *Proceedings of 2011 IEEE International Conference on Service Operations, Logistics and Informatics*, 177–181.
- Yoo, W., Yu, E., & Jung, J. (2018). Telematics and Informatics Drone delivery : Factors affecting the public ' s attitude and intention to adopt. *Telematics and Informatics Journal*, 35(April), 1687–1700.
- Yu, Y., Wang, X., Zhong, R. Y., & Huang, G. Q. (2016). E-commerce Logistics in Supply Chain Management: Practice Perspective. *Procedia CIRP*, 52, 179–185.
- Yu, Y., Wang, X., Zhong, R. Y., & Huang, G. Q. (2017). E-commerce logistics in supply chain management Implementations and future perspective in furniture industry. *Industrial Management and Data Systems*, 117(10), 2263–2286.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1–12.
- Zhang, Jing, & Liu, X. (2017). Evaluation of Integrated Logistics Service Based on SERVQUAL Model. *2017 International Conference on Computer Systems, Electronics and Control (ICCSEC)*, 100–104.
- Zhang, Juzhi, Xu, Q., & He, Y. (2018). Omnichannel retail operations with consumer returns and order cancellation, *118*(March), 308–324.

## **8. ANEXOS**

### **Anexo 1. Questionário**

#### **Serviços de Entrega no E-commerce**

O presente questionário enquadra-se num estudo no âmbito da dissertação de Mestrado em Estudos de Gestão da Universidade do Minho. O objetivo deste estudo é compreender as expectativas do consumidor em relação aos serviços de entrega e devolução de produtos comprados online. Deste modo, todos os participantes devem ter experiência com compras online que exigem entrega.

O preenchimento do questionário é anónimo, sendo garantida a confidencialidade das respostas.

#### **Parte 1 – Caracterização da amostra**

Idade: \_\_\_\_\_

Género:

- Feminino
- Masculino

Grau de Escolaridade:

- Sem escolaridade
- 1º Ciclo do ensino básico – 4ºano
- 2º Ciclo de ensino básico – 6ºano
- 3º Ciclo do ensino básico ou equivalente – 9ºano
- Ensino secundário ou equivalente – 12ºano
- Ensino superior – bacharelato ou licenciatura
- Ensino superior – mestrado
- Ensino superior – doutoramento

#### **Parte 2 – Caracterização da amostra em relação ao e-commerce**

Com que frequência faz compras online?

- Pelo menos 1x/semana
- Pelo menos 1x/mês
- Pelo menos 1x de 3 em 3 meses
- Pelo menos 2x/ano



- 1 x/ano ou menos

Que tipo de produtos compra online? (Selecione no máximo 3 opções, devendo estas corresponder aos produtos que compra com maior frequência)

- Moda, vestuário e calçado
- Beleza e cosmética
- Viagens e experiências
- Produtos eletrônicos e de informática
- Música, livros, filmes, jogos
- Eletrodomésticos
- Acessórios para veículos
- Escritório e papelaria
- Desporto
- Saúde, farmácia, bebé
- Animais
- Casa e decoração
- mercearia e produtos gourmet
- Refeições prontas
- Outra opção: \_\_\_\_\_

### **ENTREGA**

Qual o seu modo de entrega preferido?

- Casa
- Trabalho
- Lojas CTT
- Lojas do vendedor
- Outros pontos pickup disponíveis
- Outra opção: \_\_\_\_\_

Das opções abaixo, indique a mais importante para si.

- Valor dos portes de envio
- Entrega num local conveniente
- Tempo de entrega

### **DEVOLUÇÃO**

Em caso de devolução ou troca do produto qual o seu modo preferido?

- Recolha em casa

- Devolução em loja
- Devolução via serviço postal
- Devolução em postos pickup
- Outra opção: \_\_\_\_\_

### **Parte 3 – Expectativas e Percepção do Consumidor**

#### **Expectativas**

Nas próximas questões, por favor mostre o seu grau de concordância com cada uma das afirmações descritas abaixo. Não há respostas certas ou erradas, tudo o que se pretende é a opção que melhor mostre as suas expectativas em relação aos serviços de entrega e devolução nas compras online. (1 – Discordo totalmente; 2 - Discordo em parte; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente).

A embalagem da encomenda deve ser...

1. Moderna e atraente.
2. De nível superior para marcas de luxo e produtos de alta tecnologia

A pessoa que entrega a encomenda deve...

3. Ter uma aparência cuidada e profissional

Quanto ao tempo de entrega...

4. Deve ser curto (dia seguinte).
5. A empresa deve apresentar várias opções (ex: dia seguinte, 2 a 5 dias, 5 a 7 dias)
6. A empresa deve ser capaz de responder a um pedido urgente.

A empresa deve ainda...

7. Apresentar diferentes opções no horário de entrega.
8. Dizer a hora exata em que a encomenda vai ser entregue.
9. Apresentar vários pontos de entrega.
10. Providenciar opções convenientes para devolver itens.
11. Providenciar ajuda em caso de dúvida com a entrega ou devolução.

Após a compra do produto a empresa deve...

12. Oferecer a possibilidade de rastrear o pedido.
13. Ser pontual e cumprir com o dia e horário previamente acordado.
14. Entregar o produto certo e em boas condições.
15. Garantir a segurança e privacidade da encomenda.

Extras no serviço de entrega. Para mim é importante...

16. Personalizar a embalagem ou serviço tendo em conta as minhas preferências.

17. Adquirir um seguro extra para encomendas de elevado valor.

18. Receber um sms/ chamada de confirmação da hora de entrega.

Gostaria também de...

19. Poder receber a minha encomenda por drone ou robô.

Quanto às taxas de entrega e devolução...

20. Pagaria mais pela entrega para ter um serviço de acordo com as minhas preferências.

21. As devoluções devem ser gratuitas.

22. A empresa deve cobrar diferentes taxas de entrega para diferentes opções de prazos de entrega.

### **Perceção do Serviço**

O conjunto de afirmações que se segue é bastante semelhante ao anterior, mas desta vez cada uma das afirmações refere-se à sua perceção relativamente aos serviços prestados pelas empresas que vendem online. Tendo em conta as suas experiências mais recentes, mostre o seu grau de concordância com cada uma das afirmações (1 – Discordo totalmente; 2 - Discordo em parte; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente).

A embalagem da encomenda deve ser<...

1. Moderna e atraente.
2. De nível superior para marcas de luxo e produtos de alta tecnologia

A pessoa que entregou a encomenda...

3. Tinha uma aparência cuidada e profissional

Quanto ao tempo de entrega...

4. Foi curto (dia seguinte).
5. A empresa apresentou várias opções (ex: dia seguinte, 2 a 5 dias, 5 a 7 dias)
6. A empresa tinha a opção de entrega urgente.

Além disso, a empresa...

7. Apresentou diferentes opções no horário de entrega.
8. Disse a hora exata em que a encomenda vai ser entregue.
9. Tinha disponíveis vários pontos de entrega.
10. Apresentava opções convenientes para devolver itens.
11. Ajudou em caso de dúvida com a entrega ou devolução.

Após a compra do produto a empresa...

12. Ofereceu a possibilidade de rastrear o pedido.
13. Entregou a encomenda no dia e horário previamente acordado.
14. Entregou o produto certo e em boas condições.
15. Garantiu a segurança e privacidade da encomenda.

Extras no serviço de entrega. A empresa dava a possibilidade de...

16. Personalizar a embalagem ou serviço tendo em conta as minhas preferências.
17. Adquirir um seguro extra para encomendas de elevado valor.
18. Receber um sms/ chamada de confirmação da hora de entrega.

Já me foi oferecida a possibilidade de...

19. Receber a minha encomenda por drone ou robô.

Quanto às taxas de entrega e devolução...

20. Paguei mais pela entrega para ter um serviço de acordo com as minhas preferências.
21. As devoluções eram gratuitas.
22. A empresa cobrava diferentes taxas de entrega para diferentes opções de prazos de entrega.

**Dimensões e respetivos itens:** tangibilidade – 1,2,3; capacidade de resposta – 4,5,6,7,8,9,10; confiabilidade: 11,13; garantia – 12,14,15; empatia – 16,17,18,19; preço – 20,21,22.

## Anexo 2. Análise Descritiva das Expectativas

Expectativas	N válido	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
E_Produto certo e em boas condições	374	4,87	0,380	0,144	2	5
E_Segurança e privacidade	374	4,82	0,402	0,162	3	5
E_Ajuda em caso de dúvida	374	4,66	0,528	0,278	2	5
E_Pontualidade	374	4,59	0,564	0,318	1	5
E_Rastrear o pedido	374	4,55	0,614	0,376	1	5
E_Opções convenientes devolução	374	4,49	0,575	0,331	2	5
E_Opções tempo entrega	374	4,40	0,760	0,578	1	5
E_Devoluções gratuitas	374	4,38	0,828	0,686	1	5
E_Resposta pedido urgente	374	4,37	0,794	0,630	1	5
E_Opções no horário de entrega	374	4,36	0,743	0,552	1	5
E_Sms confirmação	374	4,33	0,726	0,527	1	5
E_Vários pontos de entrega	374	4,18	0,784	0,614	1	5
E_Diferentes taxas para diferentes prazos	374	4,08	0,927	0,859	1	5
E_Hora exacta entrega	374	4,02	1,013	1,026	1	5
E_Embalagem luxo e alta tecnologia	374	3,58	1,159	1,343	1	5
E_Seguro extra	374	3,58	1,000	1,001	1	5
E_Tempo entrega curto	374	3,46	1,029	1,059	1	5
E_Aparência cuidada e profissional	374	3,41	0,978	0,956	1	5
E_Embalagem moderna e atraente	374	2,99	1,108	1,228	1	5
E_Pagar mais serviço personalizado	374	2,93	1,103	1,218	1	5
E_Personalização	374	2,73	0,995	0,990	1	5
E_Drone e robot	374	2,46	1,166	1,359	1	5

### ANEXO 3. Teste para Análise das Hipóteses de Investigação

		Teste de amostras emparelhadas							
		Diferenças emparelhadas							
		Média	Erro Desvio	Erro padrão da média	95% Intervalo de		t	df	Sig. (2 extremidades)
					Confiança da Diferença				
					Inferior	Superior			
Par 1	P_Embalagem moderna e atraente - E_Embalagem moderna e atraente	-,249	1,225	,063	-,373	-,124	-3,925	373	,000
Par 2	P_Embalagem luxo e alta tecnologia - E_Embalagem luxo e alta tecnologia	-,628	1,265	,065	-,757	-,500	-9,602	373	,000
Par 3	P_Aparência cuidada e profissional - E_Aparência cuidada e profissional	,083	1,121	,058	-,031	,197	1,430	373	,153
Par 4	P_Tempo entrega curto - E_Tempo entrega curto	-,914	1,504	,078	-1,067	-,762	-11,762	373	,000
Par 5	P_Opções tempo entrega - E_Opções tempo entrega	-1,080	1,444	,075	-1,227	-,933	-14,469	373	,000
Par 6	P_Resposta pedido urgente - E_Resposta pedido urgente	-1,487	1,572	,081	-1,646	-1,327	-18,292	373	,000
Par 7	P_Opções no horário de entrega - E_Opções no horário de entrega	-2,019	1,622	,084	-2,184	-1,854	-24,075	373	,000
Par 8	P_Hora exacta entrega - E_Hora exacta entrega	-1,799	1,636	,085	-1,966	-1,633	-21,275	373	,000
Par 9	P_Vários pontos de entrega - E_Vários pontos de entrega	-,869	1,519	,079	-1,023	-,715	-11,064	373	,000
Par 10	P_Opções convenientes devolução - E_Opções convenientes devolução	-1,230	1,391	,072	-1,371	-1,088	-17,094	373	,000
Par 11	P_Ajuda em caso de dúvida - E_Ajuda em caso de dúvida	-1,182	1,268	,066	-1,311	-1,053	-18,026	373	,000
Par 12	P_Rastrear o pedido - E_Rastrear o pedido	-,826	1,160	,060	-,944	-,708	-13,777	373	,000
Par 13	P_Pontualidade - E_Pontualidade	-1,000	1,304	,067	-1,133	-,867	-14,834	373	,000
Par 14	P_Produto certo e em boas condições - E_Produto certo e em boas condições	-,537	,846	,044	-,623	-,451	-12,285	373	,000
Par 15	P_Segurança e privacidade - E_Segurança e privacidade	-,733	,937	,048	-,828	-,637	-15,126	373	,000
Par 16	P_Seguro extra - E_Seguro extra	-1,176	1,566	,081	-1,336	-1,017	-14,532	373	,000

Par 17	P_Sms confirmação - E_Sms confirmação	-1,348	1,620	,084	-1,512	-1,183	-16,088	373	,000
Par 18	P_Devoluções gratuitas - E_Devoluções gratuitas	-,952	1,411	,073	-1,095	-,808	-13,042	373	,000
Par 19	P_Diferentes taxas para diferentes prazos - E_Diferentes taxas para diferentes prazos	-,757	1,521	,079	-,911	-,602	-9,621	373	,000

### Teste de amostras emparelhadas

		Diferenças emparelhadas							
				95% Intervalo de Confiança da					
				Diferença				Sig. (2	
		Média	Erro Desvio	Erro padrão	Inferior	Superior	t	df	extremidades)
		da média							
Par 1	Percepção - Expectativas	-,98438	,68205	,03527	-1,05373	-,91503	-27,911	373	,000

## ANEXO 4. Fiabilidade das Dimensões Iniciais

	Dimensões					
	Tangibilidade	Capacidade de Resposta	Confiabilidade	Garantia	Empatia	Preço
E_Produto certo e em boas condições				✓		
E_Segurança e privacidade				✓		
E_Pontualidade			✓			
E_Rastrear o pedido				✓		
E_Vários pontos de entrega		✓				
E_Opções convenientes devolução		✓				
E_Ajuda em caso de dúvida			✓			
E_Tempo entrega curto		✓				
E_Hora exacta entrega		✓				
E_Opções no horário de entrega		✓				
E_Opções tempo entrega		✓				
E_Diferentes taxas para diferentes prazos						✓
E_Seguro extra					✓	
E_Resposta pedido urgente		✓				
E_Embalagem moderna e atraente	✓					
E_Embalagem luxo e alta tecnologia	✓					
E_Aparência cuidada e profissional	✓					
E_Devoluções gratuitas						✓
E_Sms confirmação					✓	
Alpha de Cronbach	0,515	0,691	0,440	0,613	0,309	Não aplicável
Alpha de Cronbach Padronizado	0,506	0,707	0,440	0,661	0,322	Não aplicável
<b>Alpha de Cronbach Total/ Padronizado</b>	<b>0,753/ 0,791</b>					