

## CASO DE ENSINO

### DESENVOLVIMENTO DE UMA PLATAFORMA E-COMMERCE PARA VENDA DE LANCHES SAUDÁVEIS A ESCOLAS EM PORTUGAL

### DEVELOPMENT OF AN E-COMMERCE PLATFORM TO SELL HEALTHY SNACKS TO SCHOOLS IN PORTUGAL

#### RESUMO

O presente estudo visa ao desenvolvimento de um novo serviço – lanches saudáveis em escolas – por parte de um retalhista alimentar online. Considerando as tendências de consumo da alimentação infantil, a resposta à oportunidade identificada diz respeito à oferta de lanches saudáveis, escolhidos pelos pais, mas também ao gosto dos filhos, e entregues pelo retalhista na escola. Trata-se de um novo modelo de negócio de distribuição de lanches escolares. Para o desenvolvimento da proposta, a metodologia *action research* foi empregada mediante a vivência em um dos maiores *players* de retalho alimentar em Portugal. Por meio de simulações, desenvolveu-se uma proposta de plataforma online, considerando o modelo *B2B2C*, com o cardápio estabelecido e uma proposta de *go to market*, com lançamento e abordagem comercial. O lançamento previsto foi, todavia, adiado, em vista do impacto da pandemia no ambiente escolar.

**Palavras-chave:** alimentação saudável; e-commerce; transformação digital; modelos de negócio.

#### ABSTRACT

This study aims to develop a new service - healthy snacks in schools - by an online food retailer. Considering the consumption trends in children's food, the answer to the identified opportunity concerns the offer of healthy snacks, chosen by parents, but also to the children's taste and delivered by the retailer, at school. It deals with a new business model for the distribution of school snacks. To develop the proposal, the action research methodology was employed based on the experience in one of the biggest food retail players in Portugal. Through simulations, an online platform proposal was developed, considering the B2B2C model, with the established menu and a go

**João C. Queiroga**  
jcsqueiroga@gmail.com

Mestre em Gestão pela Católica Porto Business School - Universidade Católica Portuguesa e Licenciado em Ciências do Desporto pela Universidade do Porto. Tem colaborado em vários projetos na área do empreendedorismo e é atualmente Gestor de Projetos de Ecommerce na SonaeMC. Porto, Portugal.

**Susana C. Silva**  
ssilva@porto.ucp.pt

Doutorada em Marketing pela University College Dublin (Irlanda), Mestre em Economia pela Universidade do Porto e Licenciada em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa. É professora associada na Católica Porto Business School e investigadora na mesma escola. É membro do Board da European Academy of Marketing. É ainda professora adjunta na University of Saint Joseph (Macau). Tem publicações em revistas internacionais nos domínios do marketing e internacionalização de empresas, assim como livros e capítulos de livros publicados em Portugal, Brasil, China, EUA, Reino Unido e Suíça. Porto, Portugal.

to market proposal, with launch and commercial approach. The planned launch was, however, postponed, given the impact of the pandemic on the school environment.

**Keywords:** healthy eating; e-commerce; digital transformation; business models.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a busca pela conveniência e a preferência por uma alimentação saudável exponenciam a oportunidade para varejistas desenvolverem novos produtos que respondam a esse desígnio. Essa necessidade de celeridade e instantaneidade no consumo caracteriza, especialmente, a geração Y (Millennials), que se assume agora como jovens pais. A apresentação de uma oferta alimentar infantil que aporte saúde para os filhos e tempo para os pais parece ser uma oportunidade a considerar do ponto de vista de prestadores de serviços. Aliado a isso, verifica-se que a oferta de refeições infantis não principais – lanches – no panorama nacional português é restrita, apesar do forte crescimento do setor internacionalmente.

A atuação do mercado online das empresas é crescente nos últimos vinte anos. Organizações varejistas tradicionais têm, em todo o mundo, buscado formas de incorporar, em sua atividade, o canal online. Nesse contexto, a ideia de repensar o modelo de negócios para adequar os canais de marketing, integrando a atividade física e digital, tem ganhado força (HU *et al.*, 2016; HAJDAS; RAMDOSKA; SILVA, 2020). Seja explorando a multicanalidade, seja criando uma integração *omnichannel*, as empresas do segmento do varejo têm modificado suas operações e sua estrutura de forma a explorar eventuais ganhos. O modelo de negócios de uma organização deve estar alinhado com sua estrutura organizacional (OLIVEIRA; CRISPIM, 2020), de modo a minimizar barreiras a atividades *omnichannel* e mudanças organizacionais (HAJDAS; RAMDOSKA; SILVA, 2020). Modelos de negócio voltados ao consumidor final, o chamado B2C, ou ao mercado

organizacional, o B2B, diferem, pois – o primeiro foca na venda individual, na qual o giro é relevante, enquanto o segundo, na venda por volume, em que a escala das vendas se torna central. Mais recentemente, as redes sociais, as soluções de *e-commerce* e a integração de arranjos produtivos têm dado origem ao aparecimento de diferentes modelos de negócio, como o C2C, a venda entre consumidores, em meio a comunidades online e o chamado *social-commerce*, ou a venda direta entre consumidores e o G2B, em que o governo interage com a iniciativa privada em compras governamentais. Recentemente, assistimos, também, à ascensão do modelo de negócios B2B2C: o também conhecido *marketplace*. Nele, empresas vendem seus produtos ou serviços a outras empresas, que, por sua vez, revendem-nos, na mesma plataforma, ao consumidor final. O proprietário do *marketplace* não assume a propriedade, mas conecta o vendedor e o comprador final, sendo comissionada no processo (KABIR *et al.*, 2012; MINGIONE; LEONI, 2019). O trato entre empresas e consumidores é apoiado por uma relação entre empresas que intermedeiam o acesso ao produto pelo consumidor final, ajudando, assim, a vencer barreiras à entrada no mercado, visto que um dos intervenientes tem uma carteira de clientes significativa e, por meio de uma comissão, oferece o acesso aos outros intervenientes os quais, antes, estavam dificultando o acesso ao mercado.

Uma nova oportunidade em uma organização precisa estar alinhada com seu modelo de negócios, pois ela só será, adequadamente, explorada se esse alinhamento se verificar (FARSI *et al.*, 2019). O estudo sobre o modelo de negócio adotar uma oportunidade pode ser a diferença entre condenar ou ter sucesso em uma oportunidade (VERDELHO; SILVA, 2019a).

Neste estudo, o objetivo é estudar, tendo como oportunidade oferecer lanches saudáveis, escolhidos pelos pais, ao gosto dos filhos e entregues na escola, o que pode ser viabilizado por uma estrutura nova, e propõe-se, por meio da criação de um modelo de negócios novo, o B2B2C, em uma organização varejista exis-

tente, a estrutura adequada à sua consecução. Trata-se, portanto, de um estudo prospectivo, no qual questões de pesquisa deverão ser respondidas, tais como:

como compor um lanche saudável para crianças, o qual garanta conveniência para os pais em todo o processo desde a preparação ao transporte?;

- a) qual a forma mais eficaz de desenvolver um novo modelo de negócio de entrega no local de consumo, fazendo uso do E-commerce?
- b) Será utilizada a metodologia de action research, por meio de cinco ciclos, uma vez que, em cada um deles, serão abordadas quatro etapas distintas e complementares: analisar; planejar; agir e refletir. O desenvolvimento será caracterizado pelo detalhe de cada um dos ciclos e etapas elencadas, mediante um framework que se vai adaptando ao processo de desenvolvimento.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

De modo a entender o contexto em que o projeto será desenvolvido, importa enquadrar o negócio pela via digital. O *E-business* engloba não só o processo de compra e venda de produtos ou serviços, mas também o processamento de todo o tipo de troca de informação eletrônica interna e externa à organização (VLADIMIR, 2015). Os termos E-business e E-commerce são, muitas vezes, usados para exprimir a mesma ideia, no entanto, a sua distinção concerne ao facto de o primeiro incluir, também, as transações internas da organização, ao contrário do segundo. Processos como a logística, a gestão da cadeia de abastecimento ou a gestão de inventários são analisados no âmbito do E-business (COMBE, 2006). Tendo em vista que o trabalho em questão se prende com o desenvolvimento interno para a transação externa, interessa, então, entender o que é o comércio eletrônico e o que antecede o aparecimento

da Internet. Todavia, é com o desenvolvimento desta rede que o termo E-commerce se reinventa no “processo de inovação, pelo qual a tecnologia reconfigura as relações comerciais e de informação, introduzindo um novo espectro de operações ao negócio”. (BURT; SPARKS, 2003, p. 276). O termo diz respeito a todas as transações efetuadas entre uma organização e os seus *stakeholders* externos (CHAFFEY, 2002) e pode ser entendido como a utilização da Internet e das suas redes para vender, comprar, transportar ou trocar dados, bens ou serviços (TURBAN *et al.*, 2018).

A crescente digitalização social levou os negócios, que, tradicionalmente, caracterizavam-se por sua presença física, a sofrerem transformações de forma a poderem estar presentes onde os seus consumidores estão (online) e a poderem dar resposta às suas exigências renovadas. Assim, as grandes estruturas comerciais físicas, que caracterizavam as paisagens de qualquer cidade desenvolvida desde os primórdios do séc. XX, dão, cada vez mais, lugar, no séc. XXI, aos websites mais desenvolvidos e visitados, abrindo, assim, oportunidades únicas para potenciar as vendas diretas, sobretudo permitindo a multiplicação de *touching points* que o negócio estabelece com o cliente (TURBAN *et al.*, 2018). SORESCU *et al.* (2011) apontam alguns exemplos de pioneiros na utilização inovadora dessas novas plataformas de retalho:

- tecnologias de personalização em massa - made to order - como é o exemplo da Build-a-Bear ou da NikeiD;
- otimização ágil da gama, como é o exemplo da Zara e da Parfois;
- interfaces inovadoras, como é o exemplo da Grab&Go;
- oferta que responde à procura de múltiplos nichos - long-tail exploitation - como é o exemplo da Amazon.

O universo de interações que esse tipo de plataformas possibilita é, absolutamente, revolucionário, não se extinguindo a essas interações em si mesmas, já que se mani-

festam em uma combinação entre as plataformas físicas e digitais (RANGASWAMY; BRUGGEN, 2005), podendo a loja física vir a funcionar como showrooming (GENSLER; NESLIN; VERHOEF, 2017). Balakrishnan, Sundaresan e Zhang (2014) estudam o showrooming como a prática de os consumidores procurarem e identificarem produtos de interesse em lojas físicas e de os comprar online. O inverso acontece, também, com clientes que navegam o website depois recorrem à loja física para efetivar a sua compra, em um processo chamado webrooming ou ROPO (research online purchase offline). Essa multiplicidade de interações deverá ser entendida pelos retalhistas como um sinal claro para repensar a sua oferta e a adaptar estrategicamente de modo a proporcionar uma experiência de retalho verdadeiramente omnicanal (SILVA; MARTINS; SOUSA, 2018; SILVA; DUARTE; SUNDETOVA, 2020).

No retalho alimentar, é apontado por Morganosky e Cude (2001) e mais tarde por Wilson-jeanselme e Reynolds (2006), que a qualidade do produto e a conveniência de compra são fatores comuns de percepção de valor acrescentado e identificado pelos clientes tanto na compra offline, como na online. No caso específico do varejo online, Duarte, Silva e Ferreira (2018, p. 166) demonstram haver uma “relação positiva entre a percepção de conveniência e a satisfação do cliente”. Os consumidores demonstram a necessidade de terem uma experiência imersiva e hedônica, cuja conveniência e o prazer se fundem no topo de suas preferências (RAHMAN; KHAN; IQBAL, 2018; CHILDERS *et al.*, 2001). Por outro lado, apesar de todos os avanços tecnológicos, o risco – que, neste contexto, se expressa na tríade segurança, privacidade e acesso à informação – é, ainda na atualidade, apontado como a principal ameaça à adoção do e-commerce (HOFFMAN; NOVAK; PERALTA, 1999; CHAPARRO-PELÁEZ; AGUDO-PEREGRINA; PASCUAL-MIGUEL, 2016), para além dos tradicionais fatores (DUARTE; SILVA, 2020).

## 2.1 TENDÊNCIAS DE CONSUMO - ALIMENTAÇÃO INFANTIL

É inquestionável que, na atualidade, existe uma maior consciência da importância da alimentação para um crescimento saudável, e isso se reflete nos hábitos de compra do consumidor. O varejo alimentar está, incontestavelmente, a revitalizar-se, tentando acompanhar a panóplia de transformações impostas por essa tendência. São vários os indicadores que apontam para uma maior propensão para compras saudáveis uma vez que os fatores que contribuem para essa realidade, vão desde o envelhecimento da população às mudanças no estilo de vida da geração mais jovem (CORREIA, 2017; DUARTE; TEIXEIRA; SILVA, 2021). Cumulativamente, os consumidores valorizam, cada vez mais, soluções que permitam simplificar a sua vida, tomando decisões mais rápidas, práticas e eficazes, para que possam dedicar às suas prioridades (THE NIELSEN COMPANY, 2018). A associação do consumo de produtos alimentares a simples supressão de uma necessidade básica de sobrevivência parece pertencer ao passado, o que impulsiona essa indústria para se tornar ainda mais inovadora (DUARTE *et al.*, 2019). Neste sentido, é importante compreender, também, a forma como essa transformação nos hábitos de consumo impacta no setor da alimentação infantil, escolar e setores correlacionados.

De fato, a predisposição para a escolha de alimentos saudáveis tem influência, também, na alimentação das crianças. Infelizmente, parece existir uma atração do público infantil para produtos considerados nutricionalmente mais pobres para a sua saúde (GELPEROWIC; BEHARRALL, 1994). Do ponto de vista do varejista, é pertinente perceber a forma como se desenrola o processo de tomada de decisão para enquadrar a sua oferta e o modo como se comunica (ANNUNZIATA; PASCALE, 2011). A pertinência do tópico ganha especial importância pela prevalência da obesidade infantil em Portugal que assume valores na casa dos 29,6% da população jovem (LUSA, 2019). É, por

isso, fundamental analisar o papel de todos os intervenientes na cadeia de abastecimento para garantir a disponibilização de um maior leque de artigos saudáveis e com mais informação disponível, contribuindo, assim, para a adoção de uma alimentação saudável, sobretudo nas crianças (HAN; LAWLOR; KIMM, 2010).

Em uma era em que o ritmo de vida é tão acelerado, a conveniência associada a serviços digitais poderá surgir como salvação para aliviar o fardo do quotidiano. Importa, então, do ponto de vista do gestor, perceber de que forma poderão desenvolver ofertas que garantam conveniência, eliminando o stress associado a todo o processo de alimentação das crianças (SOLTES, 2018). A solução parece estar associada a ofertas que transmitam conveniência ao consumidor durante todo o processo, desde a seleção, a compra, até a preparação e a entrega. A conveniência na seleção e no consumo pode ser expressa pela qualidade da experiência, alinhamento das ofertas omnicanal, entrega gratuita, facilidade de navegação no website e facilidade de *checkout*. Esses elementos dão importantes pistas para o desenvolvimento de novas ofertas que estejam em linha com as necessidades apontadas pelos consumidores no processo de seleção e consumo que podem levar à efetiva adoção de hábitos mais saudáveis.

No que concerne à questão da preparação, para os pais, a exigência da confecção e da elaboração diária de soluções para a alimentação dos seus filhos parece competir com o pouco tempo que têm para estar com eles (FROMM, 2015; DELOITTE, 2019; COSTA, 2018; OOM 2015). Assim, Hillier-Brown *et al.* (2017) apontam para a preferência de produtos alimentares preparados ou que exijam pouca preparação. Quanto ao transporte, SILVA (2017, p. 16) acrescenta que o consumidor atual, “valoriza a promessa e a consistência do serviço no momento de entrega já que para si é primordial garantir uma rotina diária sem disrupções não antecipadas”. O reconhecimento desta premissa parece fundamental como motivação dos consumidores - pais de crianças em idade escolar – para a adesão ao novo serviço e consequente sucesso desta proposta.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Após a identificação de tendências que poderiam trazer novas oportunidades para reforçar a proposta de valor dos varejistas na especificidade da alimentação infantil, parece importante passar à fase do desenvolvimento de novos produtos (VERDELHO; SILVA, 2019a). Acur, Kandemir e Boer (2012) apresentam o desenvolvimento de novos produtos como o processo de iniciação, coordenação, produção e implementação do produto no mercado. Segundo Schilling e Hill (1998), para muitas indústrias, o desenvolvimento de novos produtos é um passo importante para garantir o sucesso e resulta da maximização do *fit* dos recursos e competências da empresa, com as necessidades do cliente e com a minimização do tempo de implementação, de forma a que se aproveite o *momentum* (VERDELHO; SILVA, 2019b).

É necessário entender os fatores preponderantes para o desenvolvimento do produto, do ponto de vista do gestor. O alinhamento com a estratégia da empresa, sinérgico com a gestão de topo, o correto entendimento das etapas e a multidisciplinariedade da equipe parecem ser condicionantes fulcrais (SANCHEZ, 1996; COOPER; KLEINSCHMIDT, 1995). Chesbrough (2010) acrescenta, ainda, a importância da apresentação de uma proposta de valor clara e do modelo de rentabilização da atividade.

O desenvolvimento do produto, no contexto do trabalho, foi iniciado, partindo de um pressuposto da adoção de um modelo de comercialização online. Berman (2012) aponta competências essenciais para o sucesso do desenvolvimento de novos produtos na especificidade do online:

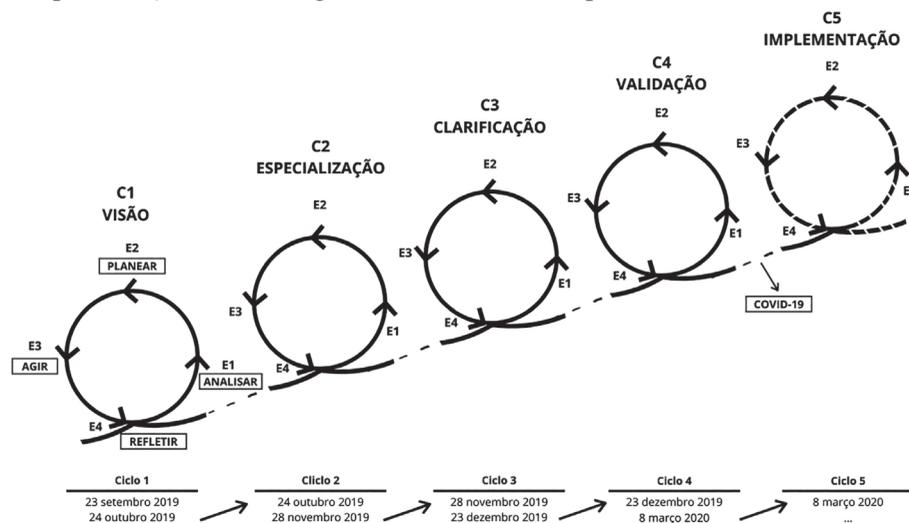
- inovação no modelo de negócio;
- análise de potenciais colaborações (consumidor e comunidade);
- integração *cross-channel*;
- uso de dados analíticos;
- otimização da cadeia de abastecimentos digital;
- ativação da força de trabalho em rede.

### 3 METODOLOGIA

A *action research* é uma abordagem sistêmica que permite encontrar soluções personalizadas (STRINGER, 2014). Utiliza ciclos contínuos para desenhar soluções adaptadas a uma dinâmica de trabalho específica e a uma situação prática real. Essa metodologia poderá servir propósitos organizacionais e acadêmicos, mas o seu propósito maior é ter implicações práticas. Desenvolve-se em uma verdadeira relação sinérgica cuja investigação informa a prática, e a prática desenvolve a investigação (FRANCIS, 2013). Müller e Hagner (2002) corroboram a ideia, apontando que essa abordagem tem impacto na forma de investigar e, concomitantemente, é restringida pelo contexto real em que se insere. A *Action Research* tende a ser pragmática, localizando-se na intersecção entre a investigação científica e a intervenção no contexto prático.

Lewin (2004) apresenta como sendo um ciclo de etapas que se inicia pelo planejamento, colocando o plano em ação, observando o que acontece e reformulando o plano mediante o que acontece (ver figura 1). Kemmis, Mctaggart e Nixon (2014) enquadraram-na em quatro etapas: planejar, agir, observar e refletir.

Figura 1 - Representação Metodológica Action Research Spiral



Fonte: (KEMMIS; MCTAGGART; NIXON, 2014).

#### 3.1 ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA AO CONTEXTO

Apesar do planejamento das etapas, ao longo do processo, elas se sobrepõem, pois, na jornada de aprendizagem, os planos iniciais rapidamente se tornam obsoletos (KEMMIS; MCTAGGART; NIXON, 2014). Todo o processo é caracterizado por sua abertura, fluidez e responsividade em face da realidade. Os mesmos autores partilham, ainda, que não é fundamental o prosseguimento criterioso das etapas e ciclos da metodologia como critério de su-

cesso, destacando-se, antes, a importância dos seguintes critérios:

- noção clara e concisa do processo desenvolvimento e avaliação contínua;
- entendimento elevado e autêntico em relação à prática;
- compreensão correta do contexto de intervenção.

Pela particularidade do projeto em análise, considera-se que seria precoce avançar em uma primeira fase para o planejamento da ação, devido ao esforço de análise e contextualização que seria necessário em cada um dos ciclos de

investigação. A este pressuposto, acresce, também, que a fase de planeamento da intervenção acaba por ser bastante extensiva e exaustiva do que a própria ação. Assim, à luz da literatura e de acordo com o contexto específico do projeto, optou-se pela proposição de um modelo igualmente com quatro etapas, em que o esforço prévio à ação é mais vinculado ao caso em estudo.

Serão, então, quatro etapas (ver novamente figura 1) que resultam da adaptação ao *action research spiral* e que concretizam na (E1) análise, por meio da contextualização da situação e posterior enquadramento para a ação, mediante a definição de vetores de atuação; (E2) segue-se o trabalho de planeamento, orientado pelo plano de ação em primeira instância e pela especificidade e da fase de desenvolvimento, com um *framework* específico e mutável que dá suporte à (E3) ação, que se substantifica na intervenção interna e externa e, por fim (E4), no esforço de reflexão, em que o

*feedback* derivado dos intervenientes das etapas anteriores e as considerações pessoais manifestam-se em uma análise renovada para o novo ciclo.

De modo a dar estrutura ao desenvolvimento, foram encetados esforços no decorrer de cinco ciclos, cada um composto pelas quatro fases anteriormente enunciadas. Desse modo, os ciclos, identificados conforme o esquema da figura 1, são Ciclo 1 – Visão; Ciclo 2 – Especialização; Ciclo 3 – Clarificação; Ciclo 4 – Validação e Ciclo 5 – Implementação.

#### 4 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

As atividades começaram em 18 de setembro de 2019. Estava previsto um período de 9 meses para a realização do projeto, conforme pode ser observado no quadro 1, no qual se incluem a duração e a realização, ou não, de cada etapa.

Quadro 1 - Ciclos do projeto e ações realizadas

Ciclo	Data Final	Principais atividades
Visão	24 outubro 2019	Apresentação do framework
2) Especialização	28 novembro 2019	Definição do Público- Alvo, de faixa etárias e Proposta de valor específica; Produto: Contextualização Nutricional (Profissional), Elaboração de oferta standard; Serviço: Plataforma, Pricing e faturamento previsto; Abordagem Comercial: Definição da abordagem, Instituições alvo (B2B) – Porto   Projeto Piloto
3) Clarificação	23 dezembro 2019	Proposta de valor; Benchmarking, Plano de Comunicação; Projeto Piloto; Especificação; Volume de Negócios.
4) Validação	8 março 2020	Validação interna: Garantir condições para a efetividade da validação interna; Business Case: garantir a viabilidade financeira do projeto a médio prazo; Projeto Piloto: Concluir contatos e negociações com instituições de ensino
5) Implementação	Adiada devido aos impactos da pandemia Covid19	

No ciclo 1, as atividades ficam marcadas pela análise do contexto interno e alinhamento com a visão estratégica do retalhista. No ciclo 2, iniciou-se a exploração mais específica de cada uma das hipóteses de abordagem ao mercado, analisando as vantagens e as desvantagens de cada uma. Introduziu-se a abordagem B2B2C. Este é um tipo de abordagem comercial em que a em-

presa, em vez de estabelecer uma relação comercial diretamente com o cliente/consumidor (pais/criança), faz isso por intermédio de outro negócio (escola). Mais complexa do que as demais abordagens B2B e B2C, esta abordagem exige garantir plena colaboração e afinização entre o retalhista e o cliente, para corretamente atender às necessidades dos clientes finais.

No ciclo 3, começou a desenhar-se a solução, assim como o estabelecimento do projeto piloto, incluindo a definição da lista de potenciais clientes. No desenho da plataforma, foram, também, reunidos esforços de modo a integrar no website do. Para isso, foram discutidos os requisitos técnicos com a equipe de *webdesign* do *E-commerce*.

O ciclo 4 ficou marcado pelo foco no Projeto Piloto. Lisboa e Porto foram as zonas de eleição por se mostrarem as mais apelativas

tanto do lado da procura (maior número de alunos), como da oferta (maior concentração de operações do varejista).

O projeto piloto consistiu no teste do conceito em uma amostra reduzida do público-alvo. Para isso, o primeiro passo seria identificar instituições de ensino com características específicas. Os requisitos foram os seguintes:

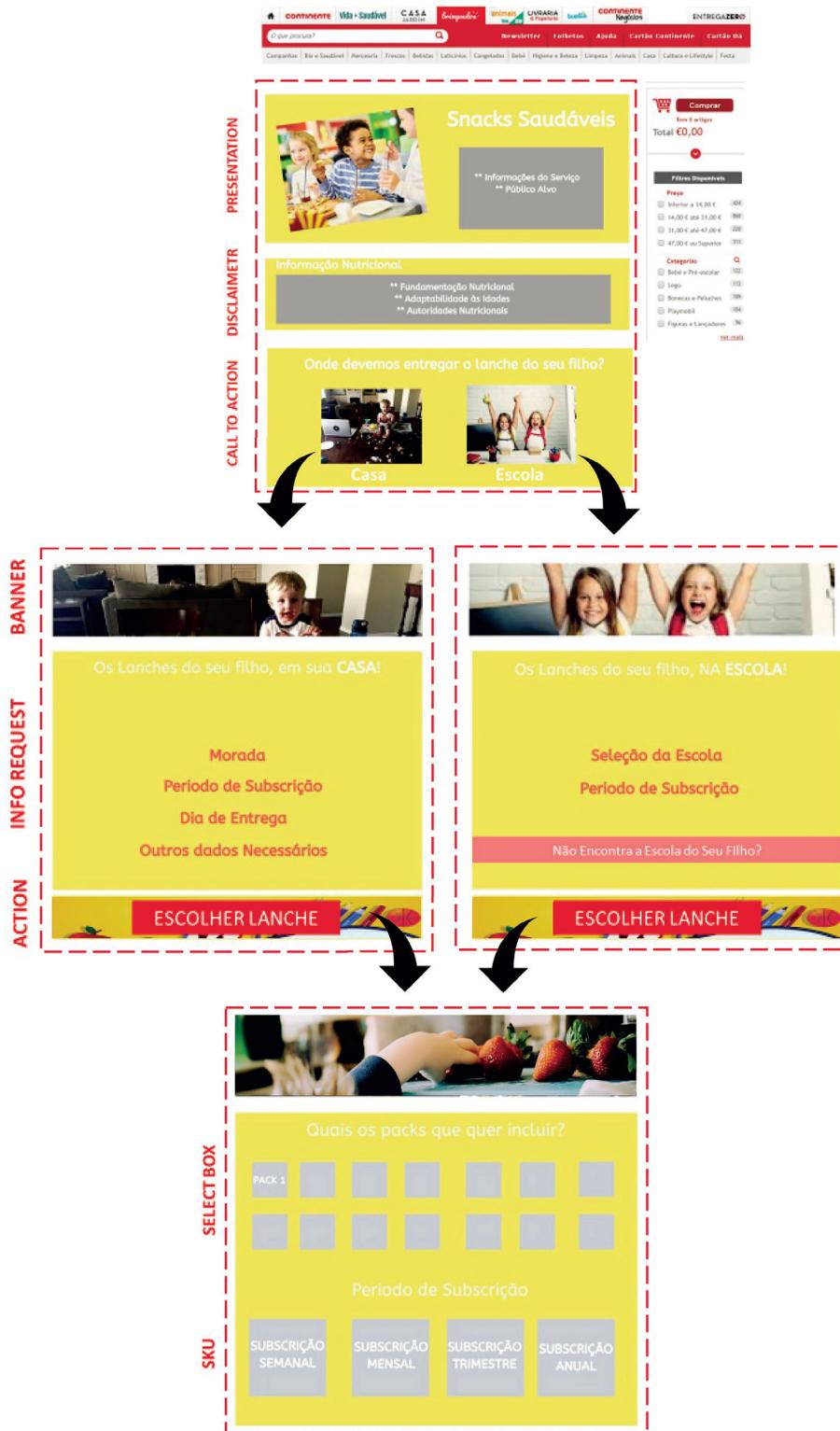
- instituição de ensino privado;
- situada no Porto;
- leciona ao 1º ciclo.

Para efeitos de identificação de possibilidades válidas para o projeto-piloto, fez-se a coleta das informações de cada escola. As fontes primárias utilizadas foram uma plataforma da pública “InfoEscolas” (2019) e o próprio website de cada escola. As figuras seguintes (ver figuras 2, 3 e 4) resumem esta etapa do projeto.



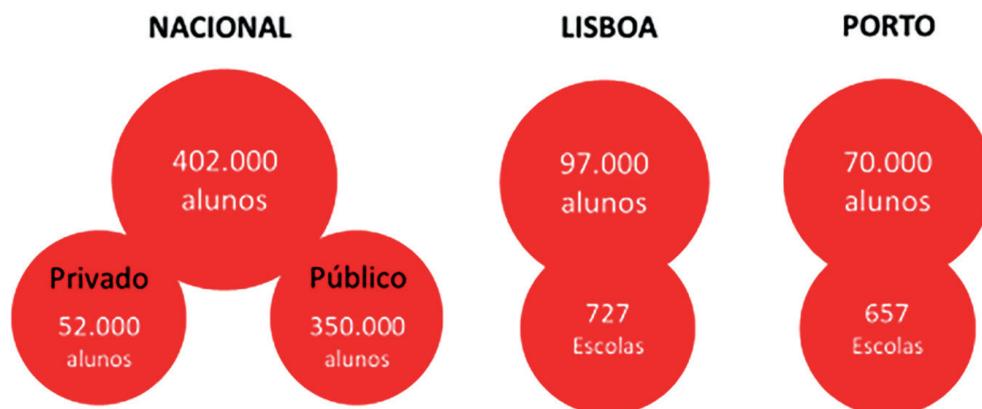
Fonte: elaborada pelos autores.

Figura 3 - Fluxo Plataforma



Fonte: elaborada pelos autores.

Figura 4 - Panorama do 1º Ciclo do Ensino Português



Fonte: elaborada pelos autores.

## 5 DISCUSSÃO

O modelo B2B2C incorpora a intermediação entre vendedores e compradores por uma terceira empresa, que apenas os conecta. Pode dizer-se que o modelo proposto se traduz em uma modificação do modelo convencional, na medida em que a escola disponibiliza a sua carteira de vendas de lanches escolares aos estudantes, ao varejista, passando este a receber os pedidos, a realizar a sua entrega na escola e a remunerá-la, na medida em que garante mercado cativo das famílias dos estudantes. A escola é o cliente do varejista, intermediando o contato entre o cliente final, as famílias, e o usuário - a criança -, e o fornecedor - varejista. No *marketplace stricto sensu*, o intermediário apenas opera a relação entre empresas e consumidores finais (MINGIONE; LEONI, 2019); aqui, o varejista adquire o acesso ao consumidor, ao mesmo tempo que reduz a carga de trabalho da escola, que terceiriza a atividade-meio e se foca na atividade-fim.

Portanto, pode-se dizer que se trata de uma proposta muito compensadora para as três partes envolvidas: empresa fornecedora de lanches, escola e estudantes. Neste sentido, depois dos cálculos feitos, espera-se que a retoma das atividades pós-pandemia possa tornar o projeto viável.

Além disso, a concretização desta oportunidade pode tornar viáveis novas ideias, que permitam o crescimento em escala, a saber:

expansão geográfica – Implementação da oferta em cidades para além do Porto e Lisboa. Prevê-se o início das operações nas cidades com operações online e/ou lojas da insígnia e seguindo o percurso de projeto homólogos no processo de expansão (como, por exemplo, o Click&Go). Em uma fase posterior, até mesmo a questão da internacionalização ibérica e europeia poderá constituir um cenário a ponderar.

Setor Público – A adaptação da oferta para o setor público poderá ser, também, uma oportunidade de interesse, pois, apesar de o processo se antever burocrático, e a elasticidade em face do preço se esperar mais baixa perante o ensino privado, poderá ser uma mais valia pela centralização da negociação (Direção Geral de Educação e Agrupamentos de Escolas). Abre-se, ainda, a possibilidade para efeitos de economias de escala interessantes se houver capacidade de dar resposta a essa procura, com uma operação de maior envergadura.

Crescer no Ensino – Possibilidade de adaptação a um público-alvo com um espectro etário desde o 0, aos, sensivelmente, 25 anos. Apesar dos ajustes necessários, parece importante explorar mais oportunidades que partilhem este *same spot delivery* que é a instituição de ensino.

Extra Ensino – Pela mesma razão enumerada anteriormente, consideramos, ainda, interessante a exploração de diversificação de local de entrega para empresas, clubes, giná-

sios/academias, (...) onde haja uma concentração de pessoas que justifique a viabilização da entrega e onde o consumo de lanches seja uma prática corrente que viabilize a repetição diária ou, pelo menos, semanal.

Diversificação do produto – Surge, ainda, a possibilidade de, no contexto apresentado, haver diversificação no tipo de produtos (por exemplo, marmitas), desde que se mantenha o orçamento do *Same Spot Delivery*, garantindo-se, assim, a viabilidade econômica e a recorrência (possibilitando, por exemplo, a subscrição online).

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar como uma oportunidade nova poderia ser explorada por meio de um modelo de negócio B2B2C em uma organização varejista, avaliando em concreto: a) Como compor um lanche saudável para crianças, que garanta conveniência para os pais em todo o processo desde a preparação ao transporte? e b) Qual a forma mais eficaz de desenvolver um novo modelo de negócio de entrega no local de consumo, fazendo uso do E-commerce? O objetivo foi cumprido, na medida em que foi possível elaborar uma proposta viável de intervenção no negócio, com cartões adaptados à procura e com uma proposta de plataforma de e-commerce que alinhe: pais, escolas e o varejista.

A oportunidade consistiu, assim, no desenvolvimento de um novo produto que permitisse a entrega de lanches saudáveis nas escolas, desenvolvendo um novo produto. A oferta definida pela empresa revelou-se robusta do ponto de vista da validação interna e apresentou-se viável para a integração em contexto real, facilitando a vida das famílias (clientes potenciais) ao reduzir o tempo gasto a satisfazer uma necessidade básica dos seus filhos (conveniência), ao contribuir para uma proposta alimentar mais saudável e nutritiva. O modelo B2B2C, que se traduz, neste caso, em um marketplace escolar, mostrou-se a opção mais adequada quando aplicado à oportunidade surgida nas

maiores cidades portuguesas. Do ponto de vista do varejista, cria-se, assim, um mercado apelativo ao mesmo tempo que se otimiza o uso da estrutura existente.

## 6.1 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

O potencial de inovação apresentou-se muito interessante dadas as vantagens associadas ao canal digital. Essa possibilidade foi estudada de maneira a incluir o potencial acrescido das oportunidades omnicanal. Ainda em uma perspectiva interna, acredita-se que, tal como estudado na revisão da literatura, o alinhamento estratégico com a empresa e a interação sinérgica com a gestão, são realmente fatores que potenciam o desenvolvimento de um novo produto. Soma-se a riqueza da identificação de tendências como base para a clarificação de uma oportunidade de mercado, possibilitando, ainda, algumas pistas para a definição da proposta de valor. No que concerne ao enquadramento da inovação e desenvolvimento de novos produtos, acreditamos que a metodologia adotada, especificamente a *action research spiral* (KEMMIS; MCTAGGART; NIXON 2014) – que, aplicada às adaptações necessárias a este contexto – seja um fator de diferenciação para garantir um desenvolvimento eficaz e célere de um modelo de negócio como este.

A *framework* cocriada para a fase de desenvolvimento (etapa 2: planejar) destaca-se pela multiplicidade de funções. Foi possível adaptá-la para servir propósitos internos à empresa (validação interna), externos (apresentação às escolas clientes) e, até mesmo, acadêmicos (validação científica de uma metodologia de trabalho). A ferramenta de trabalho foi desenvolvida em um processo cocriativo, com ajustes constantes, decorrentes da intersecção de insights provenientes do departamento de *E-commerce* do varejista com informações provenientes dos dados fornecidos por seus vários stakeholders, desde os clientes aos fornecedores, passando por distribuidores e outros intervenientes governamentais.

## 6.2 LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA TRABALHOS FUTUROS

O estado de emergência, decorrente do surto do novo coronavírus (COVID-19) e que levou ao encerramento das escolas, impediu a concretização do lançamento efetivo do produto antes da elaboração deste trabalho de investigação. Teria sido muito mais interessante absorver as informações decorrentes da introdução do produto no mercado. Porém, há expectativas de que, passado o período crítico no qual Portugal se julga ter ultrapassado uma altura em que o país se encontra a menos de um mês da desejada imunidade de grupo<sup>1</sup>, o projeto possa ser retomado.

As exigências operacionais para este tipo de projetos de inovação - com forte adaptação às necessidades do cliente - exigem da empresa uma amplitude e flexibilidade operacional de relevo. Exige-se, também, a capacidade de suprir uma necessidade em escala - com elevado número de produtos e locais de entrega - e, ao mesmo tempo, a maleabilidade que permite operar em projetos específicos e personalizados, como é o caso deste. Assim, seria de todo o interesse poder realizar-se um teste piloto do conceito criado, o que, também, não pode acontecer dadas as circunstâncias já descritas. Outras abordagens de estudo de *marketplaces* poderiam ser, neste sentido, exploradas. Poder-se-ia ainda ter realizado uma avaliação mais completa dos impactos desse negócio na estrutura atual do varejista, considerando que o novo negócio compartilharia a estrutura com o varejo tradicional, o que poderá gerar desalinhamento estratégico e desorganização na estrutura da empresa. Seria, também, de interesse conhecer eventuais efeitos sinérgicos ou antagônicos. Este ponto é reforçado na literatura (FARSI et al., 2019, HAJDAS et al, 2020), com indicação para a sua análise em detalhe, sugerindo-se que, em trabalhos futuros, não

apenas novos modelos e suas vantagens sejam estudados, mas também os eventuais impactos que eles podem ter em outras unidades estratégicas de negócio da empresa e em outras áreas de atuação.

## REFERÊNCIAS

ACUR, N.; KANDEMIR, D.; BOER, H. Strategic alignment and new product development: Drivers and performance effects. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 2, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00897.x>

ANNUNZIATA, A.; PASCALE, P. Consumer behaviour and attitudes towards healthy food products: Organic and functional foods. **A Resilient European Food Industry in a Challenging World**, p. 17-36, 2011.

BALAKRISHNAN, A.; SUNDARESAN, S.; ZHANG, B. Browse-and-switch: Retail-online competition under value Uncertainty. **Production and Operations Management**, v. 23, n. 7, p. 1129-1145, 2014. <https://doi.org/10.1111/poms.12165>

BERMAN, S. J. Digital transformation: Opportunities to create new business models. **Strategy and Leadership**, v. 40, n. 2, p. 16-24, 2012. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>

BURT, S.; SPARKS, L. E-commerce and the retail process: A review. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 10, n. 5, p. 275-286, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00062-0](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00062-0)

CHAFFEY, D. **E-Business and e-commerce management: strategy, implementation and practice**. Harlow: [s.n.], 2002.

CHAPARRO-PELÁEZ, J.; AGUDO-PEREGRINA, Á. F.; PASCUAL-MIGUEL, F. J. Conjoint analysis of drivers and inhibitors of e-commerce adoption. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 4, p. 1277-1282, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.092>

<sup>1</sup> Ver <https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2021-07-16-Covid-19.-Gouveia-e-Melo-mantem-meta-da-imunidade-de-grupo-entre-8-a-15-de-agosto-79e9b760>. Acesso em: 11 ago. 2021.

- CHESBROUGH, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- CHILDERS, T. L. *et al.* Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. **Journal of Retailing**, v. 77, n. 4, p. 511-535, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00056-2)
- COMBE, C. **Introduction to E-Business: Management and Strategy** (Butterworth-Heinemann, Ed.). Oxford: [s.n.], 2006.
- CORREIA, M. Para onde vai o consumidor. Nielsen, 2017. Disponível em: <https://www.nielsen.com/pt/pt/press-releases/2017/where-does-the-consumer-go/>. Acesso em: 23 jan. 2021.
- COSTA, R. Que impacto pode ter a falta de tempo dos pais na vida de uma criança? **TSF Pais e Filhos**, 2018. Disponível em: <https://www.tsf.pt/sociedade/que-impacto-pode-ter-a-falta-de-tempo-dos-pais-na-vida-de-uma-crianca-9368494.html>. Acesso em: 2 fev. 2021.
- DELOITTE. **Global Millennial Survey 2019**. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2021.
- DUARTE, S.; SILVA, S. Need-for-touch and online purchase propensity: a comparative study of Portuguese and Chinese consumers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 55, p. 102-122, 2020. [doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102122](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102122)
- DUARTE, P. *et al.* Orthorexia Nervosa: Can Healthy Eating Food Trends Impact Food Companies Marketing Strategies? **Journal of Food Products Marketing**, v. 25, n. 7, p. 754-770, 2019. <https://doi.org/10.1080/10454446.2019.1671931>
- DUARTE, P.; SILVA, S.; FERREIRA, M. B. How convenient is it? Delivering online shopping convenience to enhance customer satisfaction and encourage e-WOM. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 44, p. 161-169, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.007>
- DUARTE, P.; TEIXEIRA, M.; SILVA, S. A alimentação saudável como tendência: a percepção dos consumidores em relação a produtos com alegações nutricionais e de saúde. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 3, 2021.
- FARSI, J. *et al.* Identifying factors of fitness between business model and entrepreneurial opportunity for effective opportunity exploitation. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 5, p. 71-86, out./dez. 2019.
- FRANCIS, K. Action research. **Qualitative Research in the Health Sciences: Methodologies, Methods and Processes**. London: Routledge, 2013. <https://doi.org/10.4324/9780203777176>
- FROMM, J. Brands Connecting With Millennial Moms Capitalize On Healthy Food Trends, Convenience And Community. **Forbes**, 2015.
- GELPEROWIC, R.; BEHARRALL, B. Healthy food products for children: Packaging and mothers' purchase decisions. **British Food Journal**, v. 96, n. 11, p. 4-8, 1994. <https://doi.org/10.1108/00070709410074623>
- GENSLER, S.; NESLIN, S. A.; VERHOEF, P. C. The showrooming phenomenon: it's more than just about price. **Journal of Interactive Marketing**, v. 38, p. 29-43. 2017.
- HAJDAS, M.; RAMDOSKA, J.; SILVA, S. The omnichannel approach – A utopia for companies? **Journal of Retailing and Consumer Services**, 102131, 2020.
- HAN, J. C.; LAWLOR, D. A.; KIMM, S. Y. Childhood obesity. **The Lancet**, v. 375, n. 9727, p. 1737-1748, 2010. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(10\)60171-7](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(10)60171-7)
- HILLIER-BROWN, F. C. *et al.* The impact of interventions to promote healthier ready-to-eat

- meals (to eat in, to take away or to be delivered) sold by specific food outlets open to the general public: a systematic review. **Obesity Reviews**, v. 18, n. 2, p. 227-246, 2017. <https://doi.org/10.1111/obr.12479>
- HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P.; PERALTA, M. Building Consumer Trust Online. **Communications of the ACM**, v. 42, n. 4, p. 80-85, 1999. <https://doi.org/10.1145/299157.299175>
- HU, M. *et al.* Customized logistics service and online shoppers' satisfaction: an empirical study. **Internet Research**, v. 26, n. 2, p. 484-49, 2016. <https://doi.org/10.1108/IntR-11-2014-0295>
- KABIR, M. *et al.* Business Model of E-Tourism for Developing Countries. **IJCIT**, v. 3, n. 1, 2012.
- KEMMIS, S.; MCTAGGART, R.; NIXON, R. **The Action Research Planner**. [S.l.]: Deakin University, 2014.
- LEWIN, K. Action Research and Minority Problems (1946). **Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science**, p. 34-46, 2004. <https://doi.org/10.1037/10269-013>
- LUSA. Portugal e a Obesidade infantil. SNS, 2019. Disponível em: <https://www.sns.gov.pt/noticias/2019/07/10/portugal-obesidade-infantil-2/>. Acesso em: 23 jan. 2021.
- MINGIONE, M.; LEONI, L. Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets. **Journal of Marketing Management**, p. 1-28, 2019.
- MORGANOSKY, M. A.; CUDE, B. J. Consumer Responses to Online Food Retailing. **Journal of Food Distribution Research**, v. 5, p. 5-17, 2001. Disponível em: <https://ageconsearch.umn.edu/record/26530/files/32010005.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.
- MÜLLER, M. M.; HAGNER, O. Experiment about test-first programming. **IEEE Proceedings: Software**, v. 149, n. 5, p. 131-136, 2002. <https://doi.org/10.1049/ip-sen:20020540>
- OLIVEIRA, J.; CRISPIM, S. Mudanças no modelo de negócio e alinhamento da estrutura organizacional. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 108, p. 110-130, maio/ago. 2020.
- OOM, P. Filhos mais felizes. **Zero a Oito**, 2015.
- RANGASWAMMY, A.; BRUGGEN, G. H. Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 5-11, 2005.
- RAHMAN, S.; KHAN, M. A.; IQBAL, N. Motivations and barriers to purchasing online: understanding consumer responses. **South Asian Journal of Business Studies**, v. 7, n. 1, p. 111-128, 2018. <https://doi.org/10.1108/SA-JBS-11-2016-0088>
- SANCHEZ, R. Strategic Product Creation: Managing New Interactions of Technology, Markets and Organizations. **European Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 121-138, 1996.
- SCHILLING, M. A.; HILL, C. W. L. Managing the new product development process: Strategic imperatives. **IEEE Engineering Management Review**, v. 26, n. 4, p. 55-68, 1998.
- SILVA, P. M. Have you met the new consumer? **Deloitte Consultores S.A**, 2017. Disponível em: [https://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1615\\_7\\_Deloitte\\_Analiseastendencias-deconsumo\\_alimentar.pdf](https://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1615_7_Deloitte_Analiseastendencias-deconsumo_alimentar.pdf). Acesso em: 20 dez. 2020.
- SILVA, S. C.; MARTINS, C.; SOUSA, J. Omnichannel approach: factors affecting consumer acceptance. **Journal of Marketing Channels**, v. 25, n. 1-2, p. 73-84, 2018.
- SILVA, S.; DUARTE, P.; SUNDETOVA, A. Multichannel versus Omnichannel: a price-segmented comparison from the fashion industry. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 48, n. 4, p. 417-430, 2020. Doi: 10.1108/IJRDM-07-2019-0232.

SOLTES, F. Connected and loyal, millennial parents have clear ideas of how they want to shop. **National Retail Federation**, 2018.

SORESCU, A. *et al.* Innovations in retail business models. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 1, p. 3-16, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>

STRINGER, E. T. **Action Research**. 4th ed. [S.l.]: SAGE Publications, Inc. All, 2014.

THE NIELSEN COMPANY. **The Quest For Convenience**. 2018. Disponível em: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/The20Quest20For20Convenience.pdf>. Acesso em: 26 out. 2020.

TURBAN, E. *et al.* **Electronic Commerce 2018: a managerial and social networks perspective**. [S.l.: s.n.], 2018.

VLADIMIR, Z. Electronic Commerce: Structures and Issues. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 1, n. 1, p. 3-23, 2015. <https://doi.org/10.1080/10864415.1996.11518273>

VERDELHO, V.; SILVA, S. **The Business Case Roadmap: from the idea to the Business**. Coimbra: Actual Editora, 2019a.

VERDELHO, V.; SILVA, S. **The Business Case Roadmap: how to implement the business case**. Coimbra: Actual Editora, 2019b.

WILSON-JEANSELME, M.; REYNOLDS, J. Understanding shoppers' expectations of online grocery retailing. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 34, n. 7, p. 529-540, 2006. <https://doi.org/10.1108/09590550610673608>