Desenvolvimento de uma nova plataforma para venda de lanches saudáveis para escolas via E-Commerce em Portugal

Resumo

O presente estudo visa o desenvolvimento de um novo serviço – lanches saudáveis em escolas, - no seio de um varejista alimentar online. Considerando as tendências de consumo da alimentação infantil, uma resposta à oportunidade identificada: a oferta de lanches saudáveis, escolhidos pelos pais, ao gosto dos filhos e entregues pelo varejista na escola. Trata-se de um novo modelo de negócio de distribuição de lanches escolares.

Para o desenvolvimento dessa proposta, a metodologia *action research* foi empregada, a partir da vivência em um dos maiores *players* do varejo em Portugal. Por meio de simulações, obteve-se uma proposta de uma plataforma online, considerando o modelo *B2B2C*, com cardápio e uma proposta de *go to market*, com lançamento e abordagem comercial. O lançamento previsto foi abortado pelos desdobramentos do COVID-19 no ambiente escolar.

Palavras-chave: Alimentação saudável, e-commerce, transformação digital, modelos de negócio

1) Introdução

Na atualidade, a busca pela conveniência e a preferência por uma alimentação saudável, exponenciam a oportunidade para retalhistas de desenvolver novos produtos que respondam a esta ânsia. Esta necessidade de celeridade e instantaneidade no consumo, caracteriza especialmente a geração Y (Millennials), que são agora os novatos da parentalidade. 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 do prestador de serviços. Acresce o facto de não haver uma oferta especifica, para refeições infantis não principais – lanches – no panorama nacional, apesar do forte crescimento do setor internacionalmente. Assim, no contexto de um grande varejista online português, líder de mercado online, surgem os "lanches saudáveis, escolhidos pelos pais, ao gosto dos filhos e entregues na escola", produto que pretendemos desenvolver, através da sustentabilidade económica e social.

No decurso deste trabalho, deseja-se responder às seguintes questões:

- Como compor um lanche saudável para crianças, que garanta conveniência para os pais em todo o processo desde a preparação ao transporte?

- Qual a forma mais eficaz de desenvolver um novo modelo de negócio de entrega no local de consumo, no seio do E-commerce?

Será utilizada a metodologia de *action research*, através de cinco ciclos, sendo 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, através de um *framework* que se vai adaptando ao processo de desenvolvimento.

2) Revisão da Literatura

Por forma a entender o contexto em que o projeto será desenvolvido, importa enquadramento o panorama de negócio no 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 somente contemplados no âmbito do E-business (Combe, 2006). Visto que o trabalho que vamos desenvolver se focará na vertente de desenvolvimento interno para a transação externa, interessa então entender o que é o comércio eletrônico. Este antecede o aparecimento Internet, mas 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). Inclui todas as transações efetuadas entre uma organização e os seus stakeholders externos (Chaffey, 2002). O Comércio Eletrônico pode ser entendido com 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 se caracterizavam pela sua presença física, a terem de se transformar de forma a poderem estar presentes onde os seus consumidores estão (online) e poderem dar resposta às suas exigências renovadas. As gigantescas estruturas comerciais físicas que caracterizavam as paisagens de qualquer cidade desenvolvida desde os primórdios do séc. XX, dão lugar no séc. XXI aos websites mais desenvolvidos e visitados, abrindo assim oportunidades únicas para potenciar as vendas diretas, e sobretudo permitindo a multiplicação de *touching points* que o negócio estabelece com o cliente (Turban et al., 2018). Sorescu e colaboradores (2011), apontam alguns exemplos de pioneiros na utilização inovadora destas 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 este tipo de plataformas possibilita é absolutamente revolucionário, no entanto estas interações não se extinguem em si mesmas, elevando-se

na sua combinação entre as plataformas físicas e digitais. Balakrishnan et al. (2014) estudam o *showrooming* como a prática dos consumidores de procurar e identificar 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, num processo chamada *webrooming* ou ROPO (*research online purchase offline*). Esta 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.

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 identificados pelos clientes tanto na compra offline como online. No caso específico do retalho 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, onde a conveniência e o prazer se fundem no topo das suas preferências (Rahman, Khan, e Iqbal, 2018; Childers, Carr, Peck & Carson, 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).

De forma a dar resposta à nossa questão pareceu-nos importante perceber o nosso contexto digital e a forma como este impacta a indústria em que o nosso projeto se insere, o retalho alimentar. De facto, há umas implicações latentes ao desenvolvimento de negócios online. Há luz desta contextualização, procuramos também perceber de que forma as tendências do nosso contexto mais específico, alimentação infantil, poderão impactar o desenvolvimento do nosso projeto.

Tendências de Consumo - Alimentação Infantil

É inquestionável que, na atualidade, existe uma maior consciência da importância da alimentação para um crescimento saudável, e isso reflete-se nos hábitos de compra do consumidor. O retalho alimentar está incontestavelmente a revitalizar-se, tentando acompanhar a panóplia de transformações impostas por essa mesma tendência. São vários os indicadores que apontam para uma maior propensão para "comprar saudável" sendo que os fatores que contribuem para esta realidade, vão desde o envelhecimento da população às mudanças no estilo de vida da geração mais jovem (Correia, 2017). Cumulativamente, os consumidores valorizam cada vez mais, soluções que permitam simplificar a sua vida, tomando decisões mais rápidas, práticas e eficazes, para que se possamos dedicar às suas prioridades (The Nielsen Company, 2018). A associação do consumo de produtos alimentares à simples supressão de uma necessidade básica de sobrevivência, parece pertencer ao passado, o que impulsiona esta indústria para se tornar ainda mais inovadora (Duarte, Silva, Pisco, & Campos, 2019). No contexto do nosso trabalho, importa perceber de que forma esta transformação nos hábitos de consumo, impacta a alimentação infantil. Tendências socioeconómicas apontam para a procura de uma oferta alimentar mais saudável e conveniente.

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). Sendo assim, é responsabilidade do progenitor a introdução destes conceitos na família. Do ponto de vista do retalhista, é pertinente perceber de que forma se desenrola o processo de tomada de decisão para enquadrar a sua oferta e modo com a comunica. (Annunziata & Pascale, 2011). A pertinência do tópico, ganha especial importância pela prevalência da obesidade infantil em Portugal ainda se registar na casa em 29,6% (Lusa, 2019). É fulcral o papel de todos os intervenientes na cadeia de abastecimento para garantir a disponibilização de um maior leque de artigos e com mais informação que contribua para adoção de uma alimentação saudável, sobretudo nas crianças (Han, Lawlor, & Kimm, 2010).

Numa era onde o ritmo de vida 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 se 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 processo desde seleção, à compra, preparação e entrega. Segundo (Soltes, 2018), conveniência na seleção e consumo pode ser expressa pela qualidade da experiência, alinhamento omnicanal, entrega gratuita, facilidade de navegação e de checkout. Estes 4 princípios 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. No que concerne à questão da preparação, a exigência para os progenitores da confecção e elaboração diária de soluções para a alimentação dos seus filhos, parece competir com o pouco tempo que tem para estar com eles (Fromm, 2015; Deloitte, 2019; Costa, 2018; Oom 2015). Assim, Hillier-Brown et al. (2017) aponta 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". É através do correto entendimento destas tendências que, enquanto gestores, podemos direcionar os esforços para a identificação de novas oportunidades de negócio.

De facto, é importante conhecer a motivação dos consumidores - pais de crianças em idade escolar - para a adesão à nossa proposta. De forma a tornar o nosso projeto mais profícuo, vamos ainda enquadrar os aspetos a ter em conta no desenvolvimento de novos produtos.

Desenvolvimento de Novos Produtos

Após termos identificado que tendências que poderiam trazer novas oportunidades para reforçar a proposta de valor dos retalhistas na especificidade da alimentação infantil, percebemos que, na atualidade e no contexto interno encontrado, os esforços para dar resposta a esta necessidade seriam mais furtuitos no âmbito do desenvolvimento de um novo produto. 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 fator fulcral para garantir o sucesso empresas e este resulta da maximização do fit com o cliente concomitante com a minimização do tempo de implementação. A indústria de retalho de bens de consumo é sem dúvida um dos exemplos de uma destas indústrias e o pressuposto de adaptação ao cliente e implementação célere ajustam-se ao contexto em que vamos desenvolver o nosso trabalho.

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 e 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 que vamos desenvolver, 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
- Potenciar colaboração (consumidor e comunidade)
- Integração cross-channel
- Uso de dados analíticos
- Otimização da cadeia de abastecimentos digital
- Ativar a força de trabalho em rede

3) Metodologia

A *action research* é uma abordagem sistémica 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. Pela modalidade de estágio, relatório de estágio, e dada a índole prática das questões às quais pretendemos dar resposta, optamos, em termos metodológicos, pela adoção de uma metodologia de investigação-ação.

Esta metodologia poderá servir propósitos organizacionais e académicos, mas o seu propósito maior é ter implicações práticas. Desenvolve-se numa verdadeira relação sinérgica onde a investigação informa a prática e a prática desenvolve a investigação (Francis, 2013). Müller e Hagner (2002) corroboram a ideia, apontando que esta 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 iniciar pelo planejamento, colocando o plano em ação, observando o que acontece, e reformulando o plano mediante

o que acontece. Kemmis, McTaggart e Nixon (2014) a enquadram em 4 etapas: planejar, agir, observar e refletir.

Adaptação da metodologia ao contexto

Apesar do planeamento das etapas, ao longo do processo estas sobrepõem-se, pois na jornada de aprendizagem, os planos iniciais rapidamente se tornam obsoletos (Kemmis, McTaggart & Nixon, 2014). Todo o processo é caraterizado pela sua abertura, fluidez e responsividade face à realidade. O mesmo autor partilha ainda a irrelevância do seguimento criterioso das etapas e ciclos da metodologia como critério de sucesso, ao invés destacando a importância os seguintes critérios:

- Noção clara e concisa do processo desenvolvimento e avaliação continua;
- Entendimento elevado e autêntico em relação à prática;
- Compreensão correta do contexto de intervenção

Inspirados pela versatilidade desta metodologia, decidimos fazer um esforço crítico para perceber de que forma poderíamos mutar as diferentes etapas da *action research* de forma a melhor servir os nossos objetivos sem prejuízo da essência da abordagem, apresentada na literatura.

Pela particularidade do projeto, considera-se que seria precoce avançar numa 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 nossa fase de planejamento da intervenção, acaba por ser bastante mais extensiva e exaustiva do que a própria ação. Assim, à luz da literatura e de acordo com o nosso contexto específico, decidimos propor um modelo igualmente com 4 etapas, mas onde o esforço prévio à ação é mais vincado.

Serão então 4 etapas que resultam da adaptação ao *action research spiral* e que concretizam na (E1) análise, através da contextualização da situação e posterior enquadramento para a ação, através da definição de vetores de atuação; (E2) segue-se o trabalho de planejamento, orientado pelo plano de ação em primeira instância e pela especificidade e da fase de desenvolvimento, com um framework específica e mutável que dá suporte à (E3) ação, que se substantifica na intervenção interna e externa e, por fim (E4) no esforço de reflexão, onde o feedback derivado dos intervenientes das etapas anteriores e as considerações pessoais, se manifestam num olhar renovado para o novo ciclo.

De modo a dar estrutura ao desenvolvimento, é importante definir a qualidade e quantidade dos ciclos pelos quais vamos reger a nossa ação. Assim, foram concebidos os esforços no decorrer de 5 ciclos, cada um composto pelas 4 fases anteriormente enunciadas. Desse modo, os ciclos são: Ciclo 1 – Visão; Ciclo 2 – Especialização; Ciclo 3 – Clarificação; Ciclo 4 – Validação e Ciclo 5 – Implementação.

4) Análise e proposta de intervenção

O estágio se iniciou em 2 de setembro de 2019. Era previsto um período de 6 meses da realização do projeto,

Ciclo	**Data da finalização**	**Principais atividades**
1) Visão	24 de 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; 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	Cancelada devido ao COVID	

Tabela 1: Ciclos do projeto e ações realizadas

Na fase 1, as atividades foram de analise e exploração junto à visão do varejista. Na fase 2, começou-se a exploração mais específica de cada uma das hipóteses de abordagem ao mercado, analisando as vantagens e desvantagens de cada uma. Introduziu-se a abordagem B2B2C. Este é um tipo de abordagem comercial em que a empresa, em vez de acessar diretamente ao cliente/consumidor (pai/criança), o faz por meio de outro negócio (escola). Mais complexa do que as demais abordagens B2B e B2C, essa abordagem demanda garantir plena colaboração e afinação entre o varejista e o cliente, para corretamente atender os clientes finais.

Na fase 3, começou-se a desenhar 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 varejista e o serviço de lanches. Para isso, foram discutidos os requisitos técnicos com a equipe de *webdesign* do *E-commerce*. Com esta introdução técnica, começou-se a desenhar o fluxo do processo e por forma a materializar o mesmo, um primeiro esboço da plataforma.



Figura 1 - Fluxo Plataforma (Fonte: Autor)

Projeto Piloto

Tal como na generalidade das mudanças deste segundo ciclo, as estatísticas gerais recolhidas foram adaptadas à especificidade. Neste caso, recolhemos dados sobre o 1º ciclo nacional e das duas áreas onde decidimos focar a nossa atuação. 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 COL).

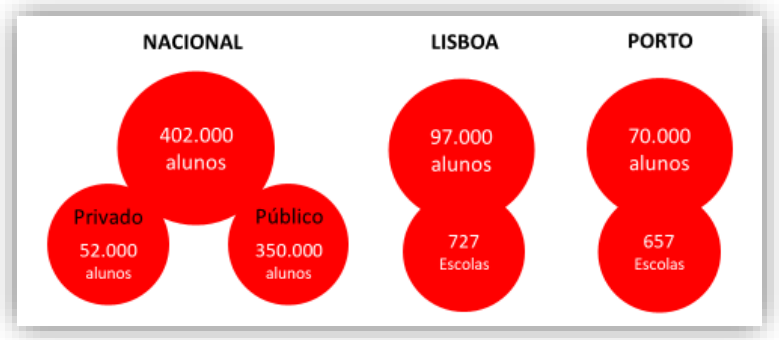


Figura 2- Panorama do 1º Ciclo do Ensino Português

O projeto piloto consiste no teste do conceito numa amostra reduzida do público alvo. Para isso, o primeiro passo seria identificar instituições de ensino com caraterísticas específicas. Os requisitos foram os seguintes:

- Instituição de Ensino privado;
- Situada no Concelho do Porto;
- Leciona ao 1º ciclo;

Para efeitos de identificação de possibilidades válidas para o projeto piloto fez-se a recolha das informações de cada escola. As fontes primárias utilizadas foram uma plataforma da pública "InfoEscolas" (2019) e o próprio website de cada escola. Em caso de falta de informação, contactamos diretamente as escolas que na grande maioria cedeu os dados requisitados.

5) Considerações finais

Concluído o desenvolvimento do projeto, importa agora perceber que implicações o trabalho desenvolvido poderá ter para a gestão e quais as limitações e futuras oportunidades. Pode-se resumir o trabalho desenvolvido na procura para dar resposta à oportunidade de negócio identificada, a qual procuramos enquadrar de forma a garantir a sua viabilidade. A oportunidade consistiu assim, no desenvolvimento de um novo produto que permitisse a entrega de lanches saudáveis nas escolas. Pretendia-se dar respostas às 2 questões de investigação. Foi possível desenvolver um novo produto, que se revelou

robusto à validação interna e preparado para a integração em contexto real. No desenvolvimento do mesmo, tivemos a preocupação de facilitar a vida das famílias, reduzindo o tempo gasto a satisfazer uma necessidade básica dos seus filhos (conveniência), bem como contribuir para uma proposta alimentar mais saudável e nutritiva.

Implicações para a Gestão

Numa primeira perspectiva, considera-se que fica claro o potencial de inovação acrescido que fica sujeito um negócio online, mais ainda quando temos acesso a oportunidades omnicanal, e as podemos aproveitar em prol do sucesso dessas iniciativas. Ainda numa 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 identificada, 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, e especificamente a action research spiral (Kemmis, McTaggart & Nixon 2014) - que aplicada com as adaptações personalizadas para o nosso contexto – seja um fator de diferenciação para garantir um desenvolvimento eficaz e célere.

Por último, o framework que foi cocriado para a fase de desenvolvimento (etapa 2: planejar). Considera-se que se destaca pela multiplicidade de funções que tem esta mesma framework. No nosso caso, foi possível adapta-la para servir propósitos internos à empresa (validação interna), externos (apresentação às escolas) e até mesmo acadêmicos (na base que deu para o desenvolvimento deste trabalho. Consideramos que utilidade e versatilidade da mesma só foi possível de atingir pela verdadeira cocriação, com ajustes constantes que bebiam do ambiente de intersecção que se cria no departamento de E-commerce do varejista e com os seus stakeholders.

Limitações e oportunidades para trabalhos futuros

O Estado de Emergência, derivado do surto do novo Coronavírus (COVID-19) e que levou ao encerramento das escolas, impediu a concretização do lançamento efetivo do produto em tempo útil, sendo esta uma das limitações do nosso estudo. Contudo, temos garantias de que o trabalho será implementado, aquando da abertura das escolas.

Ainda referente às limitações, consideramos que as exigências operacionais para este tipo de projetos de inovação - com forte adaptação ao consumidor - exigem da empresa uma amplitude e flexibilidade operacional gigante. Exige-se a capacidade de suprir a necessidade em escala – com elevado número de produtos e locais de entrega – e, ao mesmo tempo a maleabilidade que permita operar em projetos específicos e personalizados, como é o caso do nosso.

Relativamente às oportunidades para trabalhos futuros, destaco a possibilidade de trabalhar sobre a metodologia e framework propostos, adaptando-os ao contexto e permitindo a sua evolução. Quanto a tópicos futuros de estudo para a implementação de

negócios de alto valor acrescentado, sumarizo o exposto no final do desenvolvimento que aponta oportunidades no seguimento do trabalho desenvolvido:

- Expansão Geográfica – Implementação da oferta em cidades para além do Porto e Lisboa. Começar pelas 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). Numa fase posterior, até mesmo a questão da internacionalização ibérica e europeia poderá ser um cenário favorável;

- Setor Público – A adaptação da oferta par ao setor público poderá ser também uma oportunidade interesse, pois apesar do processo se antever burocrático e a elasticidade expectável face ao preço ser mais baixa face ao ensino privado, poderá ser uma mais valia pela centralização da negociação (direção geral de educação e agrupamentos) e ainda abre a possibilidade para efeitos de economias de escala interessantes se houver capacidade de dar resposta a essa procura, como é o caso desta operação;

- + Ensino – Possibilidade de adaptação a um público-alvo com um espetro etário desde os 0 aos, sensivelmente, 25 anos. Apesar dos ajustes necessárias, parece importante explorar mais oportunidades que partilhem este *same spot delivery* que é a instituição de ensino;

- Extra Ensino – Pela mesma razão elencada anteriormente, consideramos ainda interessante a exploração de diversificação de local de entrega para empresas, clubes, academias, (…) onde haja concentração de pessoas superior ao número para viabilizar a entrega e, sobretudo, que seja uma prática recorrente que viabilize a repetição diária ou pelo menos semanal;

- Diversificação do produto: Surge ainda a possibilidade de, no contexto apresentado, diversificar no tipo de produto (marmitas, fraldas, …) desde que se mantenha o orçamento do *Same Spot Delivery*, garantindo viabilidade econômica e incite a recorrência (possibilitando a assinatura online).

Referências

Acur, N., Kandemir, D., & Boer, H. (2012). Strategic alignment and new product development: Drivers and performance effects. Journal of Product Innovation Management, 29(2), 305. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00897.x

Afonso, C., Santos, M., Morais, C., Franchini, B., Chilro, R., & Rocha, A. (2011). Sistema de Planeamento e Avaliação de Ementas Escolares. In Alimentação Humana (Vol. 17). Retrieved from http://www.plataformacontraaobesidade.dgs.pt:8080/SPARE2/AvalQualit.php

Annunziata, A., & Pascale, P. (2011). Consumer behaviour and attitudes towards healthy food products: Organic and functional foods. In A Resilient European Food Industry in a Challenging World (pp. 17–36).

Balakrishnan, A., Sundaresan, S., & Zhang, B. (2014). Browse-and-switch: Retail-online competition under value Uncertainty. Production and Operations Management, 23(7), 1129–1145. https://doi.org/10.1111/poms.12165

Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. Strategy and Leadership, 40(2), 16–24. https://doi.org/10.1108/10878571211209314

Burt, S., & Sparks, L. (2003). E-commerce and the retail process: A review. Journal of Retailing and Consumer Services, 10(5), 275–286. https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00062-0

Chaffey, D. (2002). E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice (Fourth; P. Education, Ed.). Harlow.

Chaparro-Peláez, J., Agudo-Peregrina, Á. F., & Pascual-Miguel, F. J. (2016). Conjoint analysis of drivers and inhibitors of e-commerce adoption. Journal of Business Research, 69(4), 1277–1282. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.092

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. Long Range Planning, 43(2–3), 354–363. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010

Childers, T. L., Carr, C. L., Peck, J., & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. Journal of Retailing, 77(4), 511–535. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00056-2

Combe, C. (2006). Introduction to E-Business: Management and Strategy (Butterworth-Heinemann, Ed.). Oxford.

Correia, M. (2017, May 9). Para onde vai o consumidor. Nielsen. Retrieved from https://www.nielsen.com/pt/pt/press-releases/2017/where-does-the-consumer-go/

Costa, R. (2018). Que impacto pode ter a falta de tempo dos pais na vida de uma criança? TSF Pais e Filhos. Retrieved from https://www.tsf.pt/sociedade/que-impacto-pode-ter-a-falta-de-tempo-dos-pais-na-vida-de-uma-crianca-9368494.html

Deloitte. (2019). Global Millennial Survey 2019. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf

Duarte, P., Silva, S. C. e., Sintra Pisco, A. M., & de Campos, J. M. (2019). Orthorexia Nervosa: Can Healthy Eating Food Trends Impact Food Companies Marketing Strategies? Journal of Food Products Marketing, 25(7), 754–770. https://doi.org/10.1080/10454446.2019.1671931

Duarte, P., Silva, S., & Ferreira, M. B. (2018). How convenient is it? Delivering online shopping convenience to enhance customer satisfaction and encourage e-WOM. Journal of Retailing and Consumer Services, 44(March), 161–169. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.007

FoodDrinkEurope. (2014). Os valores das Doses de Referência. Retrieved from https://referenceintakes.eu/pt/reference-values.html

Francis, K. (2013). Action research. Qualitative Research in the Health Sciences: Methodologies, Methods and Processes, 153–161. https://doi.org/10.4324/9780203777176

Fromm, J. (2015, October 1). Brands Connecting With Millennial Moms Capitalize On Healthy Food Trends, Convenience And Community. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2015/10/01/brands-connecting-with-millennial-moms-capitalize-on-healthy-food-trends-convenience-and-community-2/#143b3da454e5

Gelperowic, R., & Beharrall, B. (1994). Healthy food products for children: Packaging and mothers' purchase decisions. British Food Journal, 96(11), 4–8. https://doi.org/10.1108/00070709410074623

Han, J. C., Lawlor, D. A., & Kimm, S. Y. (2010). Childhood obesity. The Lancet, 375(9727), 1737–1748. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(10)60171-7

Hillier-Brown, F. C., Summerbell, C. D., Moore, H. J., Routen, A., Lake, A. A., Adams, J., … Brown, T. J. (2017). 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, 18(2), 227–246. https://doi.org/10.1111/obr.12479

Hoffman, D. L., Novak, T. P., & Peralta, M. (1999). Building Consumer Trust Online. Communications of the ACM, 42(4), 80–85. https://doi.org/10.1145/299157.299175

InfoEscolas. (2019). Retrieved November 10, 2019, from http://infoescolas.mec.pt/1Ciclo/

Kemmis, S dan McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). The Action Research Planner. In Deakin University (3rd edn).

Lewin, K. (2004). Action Research and Minority Problems (1946). Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science., 34–46. https://doi.org/10.1037/10269-013

Lusa. (2019, July). Portugal | Obesidade infantil. SNS. Retrieved from https://www.sns.gov.pt/noticias/2019/07/10/portugal-obesidade-infantil-2/

Marshall, S. (2018). Doing research in the business world. In Action Learning: Research and Practice (Vol. 15). https://doi.org/10.1080/14767333.2018.1464749

Morganosky, M. A., & Cude, B. J. (2001). Consumer Responses to Online Food Retailing. Journal of Food Distribution Research, 5, 5–17. Retrieved from https://ageconsearch.umn.edu/record/26530/files/32010005.pdf

Müller, M. M., & Hagner, O. (2002). Experiment about test-first programming. IEE Proceedings: Software, 149(5), 131–136. https://doi.org/10.1049/ip-sen:20020540

Oom, P. (2015). Filhos mais felizes. In Zero a Oito. Retrieved from https://www.wook.pt/livro/filhos-mais-felizes-paulo-oom/17001723

Rahman, S. ur, Khan, M. A., & Iqbal, N. (2018). Motivations and barriers to purchasing online: understanding consumer responses. South Asian Journal of Business Studies, 7(1), 111–128. https://doi.org/10.1108/SAJBS-11-2016-0088

Sanchez, R. (1996). Strategic Product Creation: Managing New Ineractions of Technology, Markets and Organizations. European Management Journal, 14(2), 121–138.

Schilling, M. A., & Hill, C. W. L. (1998). Managing the new product development process: Strategic imperatives. IEEE Engineering Management Review, 26(4), 55–68.

Silva, P. M. (2017). Have you met the new consumer? In Deloitte Consultores S.A. Retrieved from https://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1615_7_Deloitte_Analise as tendencias de consumo alimentar.pdf

Smet, A. De, Pak, B., & Schoonjans, Y. (2018). A Participatory exploration of the Potential of Urban Waiting Spaces to Increase Urban Resilience A Participatory exploration of the Potential of Urban Waiting Spaces to Increase Urban Resilience. (August).

Soltes, F. (2018, September 3). Connected and loyal, millennial parents have clear ideas of how they want to shop. National Retail Federation. Retrieved from https://nrf.com/blog/connected-and-loyal-millennial-parents-have-clear-ideas-how-they-want-shop

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. Journal of Retailing, 87(SUPPL. 1), S3–S16. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005

Stringer, E. T. (2014). Action Research (4th ed.). SAGE Publications, Inc. All.

The Nielsen Company. (2018). The Quest Fot Convenience.

Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective (Ninth Edit; Springer, Ed.). Retrieved from http://www.springer.com/series/10099

Vladimir, Z. (2015). Electronic Commerce: Structures and Issues. International Journal of Electronic Commerce, 1(1), 3–23. https://doi.org/10.1080/10864415.1996.11518273

Wilson-Jeanselme, M., & Reynolds, J. (2006). Understanding shoppers' expectations of online grocery retailing. International Journal of Retail and Distribution Management, 34(7), 529–540. https://doi.org/10.1108/09590550610673608