



UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA INFORMÁTICA

# **Sistemas de Informação – TP1**

## **Análise Estratégica**

### **Amazon Fresh**

Bruno José Pereira da Silva (2021212476)

Diogo Emanuel Matos Honório (2021232043)

Manuel Luís Pereira Marques (2021198707)

Rodrigo Alexandre Guerra Borralho (2021233455)

## **Introdução**

### **Lançamento da Amazon e chegada da Amazon Fresh**

A Amazon, uma empresa que inicialmente tinha como objetivo criar uma loja de livros online, foi fundada a 5 de julho de 1994 por Jeff Bezos. Esta, encontrava-se situada no mesmo local que a Microsoft, em Seattle, Washington. A razão da escolha inicial da sede, deveu-se ao facto de naquela área existir uma maior proximidade com o setor da tecnologia e boas condições fiscais. [1]

Foi então em 1997 que a Amazon se tornou uma empresa pública, e ao mesmo tempo criaram o mecanismo “one click”, o que permitia aos utilizadores registados fazerem as suas compras com apenas um click. Para o cliente, este mecanismo oferecia conveniência, enquanto que para o vendedor oferecia uma maior possibilidade de fidelizar o cliente. [1]

Um pouco mais tarde, em 1998, começaram a vender músicas e vídeos, e também a operar internacionalmente, vendendo livros na Alemanha e no Reino Unido. [1]

Dois anos depois, em 2000, foi criado o Marketplace, que se mantém ativo até aos dias de hoje. Com isto, era possível que outros negociantes vendessem os seus produtos na Amazon. [2]

Em 2002, a empresa lançou a Amazon Web Services, que fornece dados acerca da popularidade do site, padrões de pesquisas na Internet e estatísticas para profissionais de marketing e desenvolvedores. [1]

Após 3 anos, deu-se a chegada do serviço Amazon Prime. Este serviço permitia aos utilizadores comprarem uma assinatura que lhes oferece diversas vantagens como entregas mais rápidas, acesso à plataforma de streaming (Amazon Prime Video) e outros benefícios. O baixo preço cobrado pela assinatura permite à Amazon competir diretamente com plataformas como a Netflix, Spotify, HBO, entre outras. [2]

Foi então com a chegada de 2007, que chegou também o lançamento da Amazon Fresh, um serviço disponível apenas para os utilizadores que possuem uma assinatura prime. Inicialmente, era um sistema de entrega de alimentos, localizado em Seattle, que ao longo dos anos se foi expandindo ao longo dos Estados Unidos, e para certas cidades pelo mundo. Este serviço oferece aos clientes uma enorme diversidade de itens, desde snacks, bens utilizados no dia a dia na alimentação e até mesmo bens essenciais para casas, e outros. [1]

### **Como funciona a Amazon Fresh**

Tudo começa com um simples início de sessão no site da Amazon, ou na aplicação da Amazon Fresh. A partir daí, os clientes devem optar se querem uma entrega assistida ou não, e posto isto, podem escolher o horário em que pretendem receber as suas compras. A diferença entre as duas, é dada pela forma como é feita a entrega. Caso o cliente escolha uma entrega assistida, as suas compras são entregues dentro de sacos de plástico, e o mesmo deverá estar no local da entrega para fazer a recessão. Já na entrega sem assistência, as suas compras são entregues à entrada da casa do cliente, em sacas que ajudam a controlar a temperatura dos alimentos. [3]

Por outro lado, os clientes também podem utilizar a Alexa para fazerem as suas compras. Está, oferece como vantagens o facto de esta conseguir decorar as preferências dos clientes, o que vai fazer com que as futuras compras efetuadas sejam mais rápidas e simples. [3]

Uma outra opção, são as lojas físicas. Estas permitem aos clientes fazerem as suas compras normalmente, e o pagamento é efetuado automaticamente ao saírem da loja, através do cartão ou método de pagamento associado às suas contas da Amazon. A forma como este sistema funciona, começa pelo cliente fazer scan de um QR code, disponível em uns carrinhos próprios disponíveis nas lojas. Feito isto, todos os itens colocados no carrinho são rastreados, e ao sair da loja, o valor dos mesmos é descontado da conta dos clientes. [3]

Ao contrário de outras lojas físicas, a Amazon Fresh proporciona aos clientes um menor tempo de espera em filas, ou podemos até mesmo afirmar que este seja nulo, uma vez que não há necessidade de interagir com outras pessoas, e aguardar pela sua vez para efetuar o pagamento dos bens adquiridos. Por outro lado, este sistema gerou algum desconforto para alguns clientes, uma vez que estes são rastreados e controlados quando se encontram dentro das lojas. [3]

A subscrição ao serviço custa \$14.99 mensais nos Estados Unidos, e oferece aos clientes entregas gratuitas das suas compras. Em países como a Alemanha, a subscrição custa 7.99€, no entanto, a entrega tem um preço de 3.99€ para compras inferiores aos 40€ e 5.99€ para superiores. [3]

## **Impactos causados pela Amazon Fresh**

Embora a Amazon Fresh já existir há alguns anos, com a chegada da pandemia do Covid-19, esta tornou-se bastante mais conveniente, uma vez que as pessoas não se podiam deslocar aos locais físicos, tornando-se a entrega das suas compras uma mais-valia face à situação vivida em todo o mundo. [3]

Face às lojas convencionais, a Amazon Fresh mostrou-se ser uma mais-valia no dia a dia dos clientes, uma vez que é evitado o pagamento “manual”, o que leva também a não ser necessário estar durante algum tempo em filas. Embora, com tudo isto, não sejam gerados empregos como por exemplo vendedores que trabalhem em caixas, são gerados na mesma empregos uma vez que são necessários técnicos que devem garantir que todas as câmaras e sensores funcionem corretamente. Para além disso, gera também outros empregos, uma vez que necessitam de entregadores para poderem manter o seu sistema de entregas. Nos dias de hoje, a Amazon já se encontra a desenvolver novos métodos de entrega, já automatizados, como drones e outros serviços, mas, no entanto, estes necessitam na mesma de monitorização, mantendo assim a necessidade de empregar pessoas. [3]

Quanto aos preços, a Amazon oferece também vantagens, uma vez que caso o cliente pague com um cartão de crédito da Amazon, é lhe reembolsado 5% do valor gasto. Apesar de todos estes sistemas automatizados, os clientes podem também optar por deixar uma gorjeta. [3]

## **Análise Estratégica**

Posto esta introdução, iniciamos aprofundando a análise das estratégias adotadas pela Amazon Fresh, um dos serviços apresentados pela Amazon. A Amazon Fresh, um serviço de entrega de alimentos e produtos de mercearia, representa um exemplo notável de inovação e adaptação no cenário competitivo do varejo. Nesta análise estratégica, vamos explorar minuciosamente as táticas e abordagens que a Amazon Fresh utiliza para conquistar o mercado e se manter na vanguarda da indústria de alimentos e supermercados. Vamos examinar como a empresa se destaca e continua a redefinir as expectativas dos consumidores, fornecendo uma visão abrangente das estratégias que moldam seu sucesso no setor.

## **SWOT**

A nossa análise SWOT teve como suporte uma intensa pesquisa de informação sobre a Amazon Fresh. Desta forma pretendemos apresentar uma análise abrangente da organização, concentrando-nos em duas perspectivas fundamentais: a interna e a externa.

O objetivo passou por identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades a que a Amazon Fresh está sujeita.

### **Forças:**

1. Tecnologia e inovação: a Amazon Fresh aproveita tecnologias avançadas, como inteligência artificial e big data, para melhorar a experiência do cliente e a eficiência das suas operações. [4]
2. Variedade de produtos: frescos e produtos essenciais e também produtos orgânicos e sazonais. [4] [5]
3. Entrega das compras online: mais conveniência para os consumidores. [4] [5]
4. Conveniência na visita ao supermercado: redução do tempo de compra. [5]
5. Descontos e benefícios exclusivos com Prime. [4] [5]
6. Experiência de compra inovadora, avançada e eficiente: sistema de compra sem caixa e sem filas.[6]
7. Marca mãe globalmente reconhecida [6]

### **Fraquezas:**

8. Assinatura prime: pode limitar o acesso de alguns clientes que não são ou não querem ser membros prime. [4]
9. Custos de entrega para pedidos abaixo de \$35. [4]
10. Disponível apenas em algumas cidades [5]
11. Reviews: que destacam problemas nas entregas das compras online [5]
12. Privacidade e questões éticas: preocupações devido ao sistema de compra sem caixa [6]
13. Dependência tecnológica muito forte na eventualidade de falhas técnicas ou problemas de segurança. [6]

**Oportunidades:**

14. Espaço para expansão global replicando o sucesso atual noutros mercados internacionais. **[4]**
15. Explorar/melhorar parcerias estratégicas com fornecedores locais e outras empresas que estejam disponíveis para isso para aumentar ainda mais a variedade de produtos oferecidos. **[4]**
16. Adoção de novas tecnologias que surjam, para continuar a inovar em termos de experiência do cliente e para manter-se à frente da concorrência. **[4]**

**Ameaças:**

17. Concorrência intensa de concorrentes com história no sector como Walmart e outros. **[4]**
18. Flutuações nos custos de entrega causados por aumentos nos preços dos combustíveis. **[4]**
19. Mudanças nas regulamentações governamentais relacionadas com a entrega de alimentos, privacidade e segurança **[4] [6]**
20. Perceção de preços altos **[5]**
21. Níveis de aceitação do Consumidor ao sistema de compra sem caixa. Desumanização do serviço. **[6]**

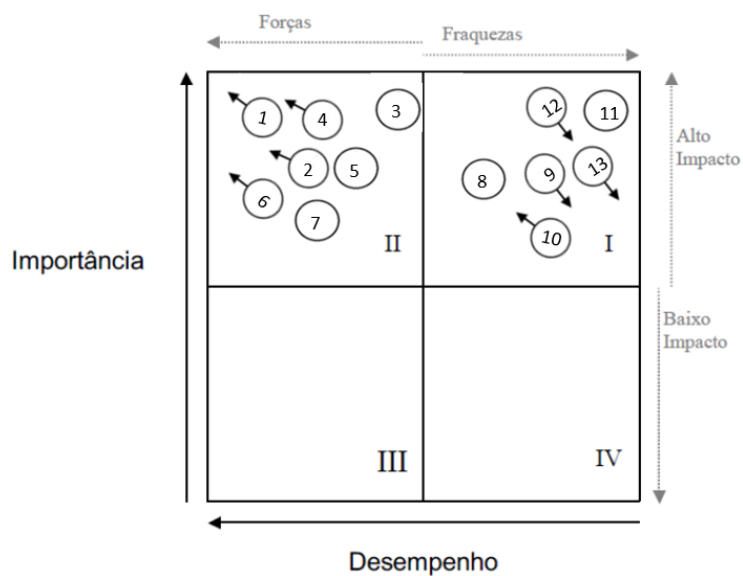
**Análise do ambiente interno: forças e fraquezas****1.1 Grelha das forças e fraquezas**

<b>Fator</b>	<b>Desempenho</b>	<b>Tendência</b>	<b>Importância</b>
1. Tecnologia e inovação	+++++		+++++
2. Variedade de produtos	+++		+++
3. Entrega online rápida e eficiente	++		+++++
4. Conveniência	+++++		+++++
5. Descontos prime	+++		+++
6. Experiência de compra inovadora	+++++		++++

7. Marca mãe	++++	👏	++++
8. Assinatura Prime	+++	👏	+++
9. Custos de Entrega	++	👎	+++
10. Disponibilidade geográfica	+	👍	+++
11. Reviews	+	👏	+++++
12. Privacidade e ética	+	👎	++++
13. Dependência Tecnológica	+	👎	++++

**Legenda:** 👍 subida | 👎 descida | 👏 sem variação | + Performance/desempenho

## 1.2 Matriz Importância vs. Desempenho



A Matriz Importância vs. Desempenho mostra que a Amazon Fresh tem um mau desempenho em vários processos, o que poderá pôr em causa o sucesso do negócio a longo prazo.

Os custos de entrega para compras online abaixo dos 35€ pode ser um entrave ao crescimento do negócio. Os sistemas de informação podem ajudar a ultrapassar este problema ao identificar moradas de entrega de clientes próximas umas das outras no momento da compra, que impliquem apenas uma deslocação, e nesses casos diminuir os custos das entregas individuais, incentivando ao mesmo tempo um sentido de comunidade Amazon Fresh.

As más reviews aos serviços de entrega Amazon Fresh são também um problema passível de ser resolvido através de uma análise exaustiva das mesmas por parte dos sistemas de informação, de forma a detetar as causas e identificar as possíveis soluções para estancar as baixas classificações do serviço de entrega.

O respeito pela privacidade do cliente e pela ética é outra questão que está a levantar muitas questões por parte dos utilizadores. Uma solução para este problema pode passar por sistemas de informação que assim que o cliente sai da loja física, elimine todos os dados dos clientes que foram recolhidos e que deixam de ser necessários.

A dependência da tecnologia é uma grande mais-valia da Amazon Fresh mas também pode impor sérios problemas à empresa, no caso de haver um apagão tecnológico nos sistemas de informação usados pela Amazon Fresh. Uma possível solução poderá passar pela implementação de sistemas de informação redundantes que garantam que os serviços da empresa estão sempre on.

Quanto aos restantes processos, a grande maioria deles demonstra um alto desempenho. No entanto, a Amazon Fresh não deverá descurar a monitorização dos níveis de desempenho demonstrados até ao momento, podendo mesmo tentar fazer crescer os mesmos. Um processo que poderá ser trabalhado é a capacidade de entrega das compras realizadas online ou os descontos que são oferecidos aos clientes Prime, de forma a manter e a incentivar mais subscrições premium da Amazon.

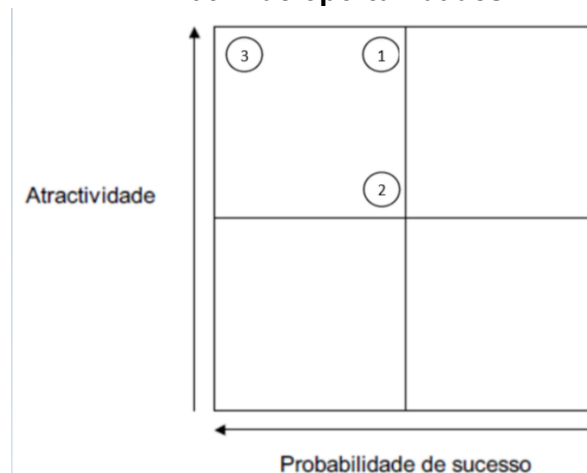
## **Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças**

### **1.1 Grelha de oportunidades**

Fator	Atratividade	Probabilidade de sucesso
1. Expansão Global	+++++	+++
2. Parcerias	+++	+++
3. Inovação tecnológica	+++++	+++++

**Legenda: +** Grau de intensidade

### 1.2 Matriz de oportunidades



A Matriz de Oportunidades mostra que há atividades com potencial a ser explorado, caso se verifiquem as condições ótimas para isso acontecer.

A expansão das lojas físicas da Amazon Fresh é uma opção tentadora pois pode incrementar as receitas globais da Amazon, uma vez que a Amazon Fresh atua num setor muito apetecível, que absorve uma parte importante do rendimento mensal dos consumidores. No entanto é um setor com empresas estabelecidas há largos anos, com grande know-how e que podem impor barreiras à entrada no negócio. Os sistemas de informação devem por isso recolher dados de suporte à decisão dos gestores de topo da Amazon Fresh de forma a ajudar a decidir em que novos mercados a empresa deve apostar.



A continuação da aposta na tecnologia poderá ser uma aposta ganha à partida, uma vez que a Amazon Fresh já tem caminho feito nesse campo e com sucesso. Num mundo cada vez mais tecnológico e onde a falta de tempo por parte das famílias leva a que a conveniência seja cada vez mais valorizada, pode fazer com que as lojas Amazon Fresh sejam cada vez mais procuradas. Neste campo, os sistemas de informação com recurso aos dados recolhidos, podem ajudar a identificar possíveis novidades tecnológicas que possam ser adotadas de modo a tornar o serviço ainda mais conveniente para os clientes.

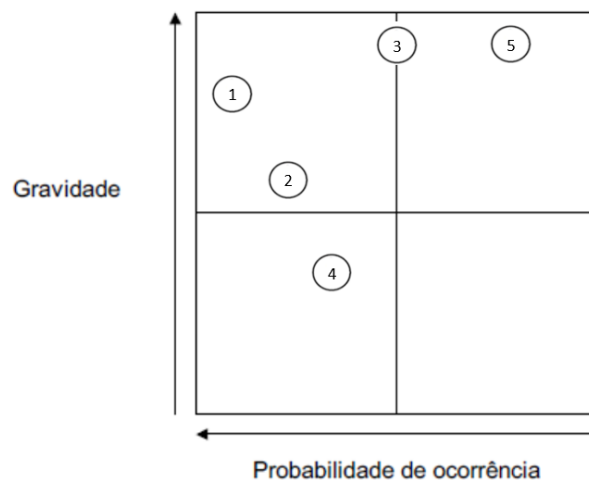
Já as parcerias com vendedores locais também podem ser determinantes, num mundo onde é crescente a preferência por produtos biológicos e locais. Os sistemas de informação podem ser muito úteis ao estabelecerem plataformas de contacto permanente entre as lojas Amazon Fresh e os vendedores locais.

### 2.1. Grelha de ameaças

Fator	Gravidade	Probabilidade de ocorrência
1. Concorrência	++++	+++++
2. Custos de entrega	+++	++++
3. Regulamentações	+++++	+++
4. Preços altos	++	++++
5. Aceitação do consumidor	+++++	++

**Legenda:** + Grau de intensidade

## 2.2. Matriz de ameaças



O entorno de qualquer empresa e as mudanças que nele podem ocorrer podem porventura significar graves ameaças para o desenvolvimento de qualquer negócio.

A Matriz de Ameaças acima mostra que a forte concorrência por parte de players há mais tempo estabelecidos no mercado pode significar fortes constrangimentos ao crescimento do negócio da Amazon Fresh. Os sistemas de informação podem auxiliar a identificar quais as tecnologias difíceis de replicar por parte da concorrência, que a Amazon Fresh tem know-how para implementar de forma a manter a vantagem competitiva que tem na oferta dos seus serviços.

Já a regulamentação da utilização de tecnologia no setor dos supermercados pode representar uma grave ameaça à sobrevivência da Amazon Fresh. Os sistemas de informação poderão ajudar neste caso definindo a forma como a tecnologia é implementada, de modo que cumpra todos os requisitos éticos e de privacidade desejados pelos seus clientes. Os sistemas de informação podem ainda ser utilizados para comunicar e demonstrar a cada interação com os clientes, que a sua privacidade é respeitada em todos os momentos de contacto com a empresa.

## Conclusão da análise SWOT

A análise SWOT abaixo, é uma ferramenta de gestão que poderá ser muito útil aos gestores de topo da Amazon Fresh para identificar as forças que podem ser exploradas para tirar partido das oportunidades com que a empresa se depara.

<p><b>Forças</b></p> <p>Tecnologia e inovação  Variedade de produtos  Entrega online rápida e eficiente  Conveniência  Descontos prime  Experiência de compra inovadora  Marca mãe</p>	<p><b>Fraquezas</b></p> <p>Assinatura prime  Custos de Entrega  Disponibilidade geográfica  Reviews  Privacidade e ética  Dependência Tecnológica</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Expansão Global  Parcerias  Inovação tecnológica</p>	<p><b>Ameaças</b></p> <p>Concorrência  Custos de entrega  Regulamentações  Preços altos  Aceitação do consumidor</p>

A forte componente tecnológica presente no negócio da Amazon Fresh pode ser um fator diferenciador e por isso determinante no momento de aproveitar a oportunidade de expansão global da empresa.

Uma fraqueza evidente da Amazon Fresh reside no facto dos seus serviços poderem ser considerados intrusivos. A empresa deverá dotar os seus sistemas de informação de ferramentas que garantam não só a privacidade dos dados recolhidos dos clientes, mas que também ajudem a comunicar o respeito pela ética que pauta os serviços prestados, de forma a tranquilizar os clientes que visitam as suas lojas.

Já no que diz respeito ao quadrante das oportunidades, estas devem ser avaliadas caso a caso de forma a determinar aquelas que devem ser exploradas, mas também o timing em que isso deverá ser feito. Por exemplo, a expansão para outras regiões do globo só deverá ser implementada após análise exaustiva dos potenciais mercados onde a empresa se poderá estabelecer. Assim como o que uma empresa pode perder, ganhar ou deixar de ganhar ao entrar ou não num mercado.

Por fim, devem ser definidas as estratégias de combate às ameaças que se apresentam. Por exemplo, os elevados custos de entrega gerados por via da alta do setor energético podem ser atenuados através do estabelecimento de alianças estratégicas com empresas de entregas que devido ao seu poder de escala poderão ter condições para realizar as mesmas a um custo mais baixo.

Fica assim claro que a análise SWOT é uma ferramenta essencial para compreender a empresa e o seu entorno e um auxílio que não deve ser deixado de parte na hora da tomada de decisão por parte de qualquer gestor.

## Gerador de opções Estratégicas

Com base no estudo exaustivo que fizemos da empresa Amazon Fresh, cremos ser útil fazer uma forte recomendação à empresa no que diz respeito ao garante da privacidade dos serviços prestados pela mesma.

Alguns consumidores, assim como a comunidade em geral, consideram que o recurso extremo à tecnologia por parte da empresa pode ser sinónimo de uma prestação de serviços demasiado intrusiva, o que poderá no longo prazo e no limite afastar os seus clientes. [6]

Sugerimos por isso que a Amazon Fresh subcontrate uma empresa independente, credível e reconhecida no mercado, especialista em tratamento de dados, que garanta a gestão dos mesmo de forma anónima e independente.

Para suportar essa opção estratégica, apresentamos em baixo o gerador de opções estratégicas proposto por Wiseman.

Qual o alvo estratégico?				
Fornecedores	Clientes		Concorrentes	
Qual o tipo de impulso estratégico?				
Diferenciação	Custo	Inovação	Crescimento	Aliança
Qual a natureza do impulso?				
Ofensiva		Defensiva		
Qual o sentido do impulso?				
Utilização própria		Disponibilização		

Figura 17 - Gerador de opções estratégicas

Seguir esta recomendação pode ser um primeiro passo para a Amazon Fresh garantir aos seus clientes que não tem qualquer intenção de se intrometer na privacidade dos mesmos e mudar a perceção pública negativa que parte dos consumidores têm atualmente dos seus serviços.

## FCS

Os Fatores Críticos de Sucesso consistem em fatores necessários para que uma empresa tenha sucesso. Desta forma é muito importante identificar e gerir esses fatores para que os objetivos da empresa possam ser alcançados com eficiência.

Seguem os Fatores Críticos de Sucesso juntamente com o respetivo tipo de FCS, descrição, indicadores e Sistemas de Informação aplicáveis.

- **Maior conveniência aos clientes-** Oferecer escolha entre o cliente se dirigir à loja ou mandar vir para a sua casa. Na loja permitir que não haja filas de pagamento e oferecer facilidade a encontrar produtos. Adicionar produtos ao carrinho apenas fazendo a solicitação a um dispositivo Alexa. **[120] [97]**
  - Tipo de FCS- Empresa
  - Indicadores- críticas/satisfação de clientes em relação à sua experiência na utilização
  - SI-Oferecer um bom funcionamento das tecnologias de rastreamento (just-walk-out technology) e da aplicação.
- **Satisfação de clientes**
  - Tipo de FCS - Indústria
  - Indicadores- nº de peças vendidas em relação a não vendidas.
  - SI- CRM (Sistemas de interação com clientes)
- **Preços Competitivos-** para manter preços competitivos é importante ter uma boa gestão de controlo de vendas e de compras, de forma que os gastos e lucros estejam em constante avaliação, para que a empresa ofereça os produtos em tendência no mercado a um bom preço.
  - Tipo de FCS- Indústria
  - Indicadores- lucros/despesas gerados por produto ou secção de produtos
  - SI- ERP (Planejamento de Recursos Empresariais)

## Forças de Porter

As forças de Porter são uma abordagem muito importante no que toca a auxiliar as organizações a tomar decisões perante o que as rodeia, a competitividade. Esta abordagem consiste em cinco forças que determinam: qual o posicionamento dos concorrentes, quão atrativo e rentável é o negócio em causa, e qual o potencial de lucro. Segue como se caracteriza a Amazon Fresh nestas 5 forças competitivas. **[121]**

### Ameaça de novas entradas:

A Amazon Fresh é um produto inovador e diferenciado vindo de uma empresa de alto nível tendo também desta forma uma maior margem de recursos para utilizar, criando uma forte barreira de entrada para o negócio. **[97]**

**Poder de fornecedor:**

A Amazon Fresh tem poder de fornecedor uma vez que pode aumentar os preços dos seus produtos e serviços pois oferece bastantes benefícios e produtos de qualidade aos clientes face as outras empresas de mantimentos, isto caso mantenha ou aprimore os seus benefícios no futuro, uma vez que esta estratégia pode vir a ser utilizada por mais empresas.

**Poder de comprador:**

A Amazon Fresh sendo uma empresa de mantimentos necessita muito dos seus fornecedores, permitindo a estes aumentarem os preços de venda, no entanto, ao ser uma empresa de alto nível pode negociar com estes uma vez que tem uma grande margem de recursos e caso não aceitem pode simplesmente obter outro fornecedor.

**Substitutos:**

A Amazon Fresh como dito acima cria uma forte barreira de entrada para o negócio, tendo em conta a conveniência que oferece aos clientes especificada nos FCS, o seu produto ser inovador e existirem poucas empresas que tenha adotado a mesma estratégia, torna a substituição do seu produto difícil, mas não impossível.

**Rivalidades entre empresas:**

O mercado de mantimentos é bastante competitivo devido à grande quantidade de empresas no negócio. A estratégia da empresa neste domínio é a diferenciação. [97] [121]

A maior concorrente da Amazon Fresh é Walmart Plus Groceries, uma vez que esta empresa de alto nível possibilita a entrega rápida mantimentos e produtos ao mesmo preço da loja a casa dos clientes e tem também como vantagem ter lojas espalhadas por todo o mundo enquanto a Amazon fresh ainda é “recente”, estando o número de lojas ainda em crescimento. No entanto a Amazon fresh tem uma maior oferta de serviços. [123] [122]

## **CVE**

O CVE consiste na utilização de cadeias de valor externo e interno de modo a conseguir analisar o papel da informação no negócio, quer em termos de dados, quer em termos de fluxos. O principal objetivo deste método é recolher informação de modo que seja possível acrescentar valor a empresa, entender a sua posição em relação a clientes, fornecedores e até concorrentes. Para além deste método ser usado com o objetivo de recolher informação também pode ser usado como uma forma para entender de onde esta mesma informação tem potencial de vir.

## • Cadeias de Valor externa:

Cadeias de valor externo referem-se a como uma empresa se relaciona e colabora com outras empresas, fornecedores e clientes, assim como analisa o que os seus concorrentes têm para oferecer. Estas colaborações entre organizações são essenciais pois permitem explorar como é possível ambas as empresas tenham benefícios.

Os principais benefícios retirados deste método é o facto de ser possível uma repartição do lucro bruto mais eficaz entre os vários intervenientes evitando deste modo desperdícios. Por consequência a empresa tornar-se-á mais eficiente e irá enfraquecer a posição dos seus concorrentes.

No caso da Amazon Fresh, percebemos que a empresa adotou uma estratégia eficaz ao analisar seus parceiros de negócios. A Amazon Fresh estabeleceu parcerias com supermercados, o que se revelou uma decisão acertada, beneficiando tanto a empresa quanto os consumidores. Essas parcerias ampliaram significativamente a variedade de produtos disponíveis para os clientes, ao mesmo tempo em que permitiram às grandes redes de supermercados venderem produtos sem que os clientes precisassem se deslocar até suas lojas físicas.

Essa dinâmica de colaboração se mostrou particularmente eficiente durante a pandemia, quando muitas pessoas buscavam maneiras seguras de adquirir alimentos e produtos essenciais sem sair de casa. A estratégia da Amazon Fresh de unir forças com supermercados se destacou como uma solução que atendeu às necessidades dos consumidores e proporcionou benefícios mútuos para todos os envolvidos.

Através dessas parcerias, a Amazon Fresh não apenas expandiu sua oferta de produtos, mas também fortaleceu sua presença no mercado de entrega de alimentos e mercadorias, tornando-se uma opção conveniente e confiável para os consumidores. [99]

Podemos concluir que o método de cadeias de valor externo foi uma consideração fundamental, pois por meio de suas parcerias, conseguiram trazer benefícios tanto para seus fornecedores, clientes e para a própria empresa.

## • Cadeias de Valor interna:

Cadeia de valor interno esquematizam as atividades que a empresa utiliza para criar, produzir e entregar o seu serviço contribuindo para a satisfação dos clientes. A cadeia de valor interno é um essencial para qualquer empresa visto que se trata de uma forma eficaz de analisar todas as atividades da empresa e como elas interagem entre si.

As cadeias de valor interna são constituídas por atividades de valor, que estão divididas em dois grandes grupos:

### **Atividades primárias:**

As atividades primárias são todas aquelas que qualquer ação que produzam têm um benefício direto para o cliente da empresa. [98] Sendo elas as seguintes:

- **Logística Interna:** Na gestão eficiente da aquisição e receção de produtos, a Amazon Fresh adota uma abordagem organizada. Todos os produtos são organizados e armazenados nos seus armazéns de forma sistemática. A estratégia principal consiste na colocação estratégica destes armazéns, garantindo que os itens sejam entregues dentro de 24 horas, priorizando assim a rapidez e eficácia [97]
- **Operações:** Tendo em conta que esta atividade consiste na transformação da matéria-prima em o produto final, visto que a Amazon fresh não fabrica os seus produtos não conseguimos analisar este tópico em concreto.
- **Logística Externa:** No que toca a distribuição a Amazon fresh economizou bastante visto que optou por não investir na aquisição de veículos para a distribuição, em vez disso, os veículos usados são os dos próprios entregadores. No entanto, a empresa adota uma abordagem rigorosa na seleção dos seus estafetas, para que a qualidade do seu serviço não senão seja condicionada. Para isso, são cuidadosamente avaliados diversos critérios, incluindo o tipo de veículo que o estafeta conduz, as suas habilidades de condução, aptidão física para o manuseio das entregas e, principalmente, a capacidade de gerenciar o tempo de forma eficaz, de modo que a eficácia da empresa não seja perdida. [96]
- **Marketing e Vendas** - A Amazon fresh utiliza ativamente as suas redes sociais, como o Facebook, Instagram e Twitter para manter os seus clientes informados sobre as últimas atualizações e promoções. Além disso adota outras estratégias para tentar atrair novos clientes, tais como o facto de existência de vários métodos de pagamento e certificados de qualidade dos seus produtos que garantem excelência, atraindo assim deste modo novos clientes. [95]
- **Serviços** - Na Amazon fresh, a oferta de serviços como a Alexa que ajuda os seus clientes a criar as suas listas de compras, a alexa também pode ser um serviço importante para os clientes durante as compras pois ajuda-os a encontrar os produtos que necessitam. [94] [93]

#### **Atividades de apoio:**

Estas atividades têm como principal objetivo apoiar a tarefa de facilitar, controlar e promover o bom desenvolvimento do negócio ao longo do tempo.

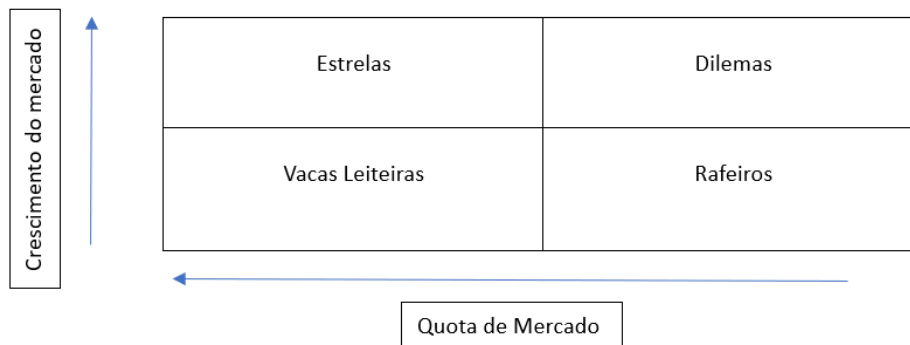
- Infraestrutura da Organização: A Amazon fresh utiliza essencialmente uma infraestrutura baseada em tecnologia, conseguimos verificar isso quanto ao controlo de stock. A Amazon fresh faz uso das suas câmaras estrategicamente para monitorar as escolhas de cada cliente durante as compras. A partir dessas observações, os produtos selecionados são automaticamente registados e os custos correspondentes são debitados diretamente na conta Prime do cliente. Para além deste método simplificar o processo de pagamento, permite que a Amazon consiga controlar o stock que possui em loja. [92]



- Gestão de Recursos Humanos: Na Amazon fresh, há um esforço contínuo para cultivar um ambiente de trabalho eficiente e inovador, visando proporcionar aos colaboradores uma experiência positiva. A empresa investe em benefícios como assistência médica, descontos e também oferece treinamento profissional gratuito. Além disso, os horários de trabalho são concebidos de forma a serem compatíveis com a vida pessoal de cada funcionário, promovendo um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. [91]
  
- Desenvolvimento tecnológico: A Amazon fresh tem tido um desenvolvimento tecnológico bastante significativo, conseguimos apercebermo-nos disso com a implementação de várias inovações tecnológicas como as tecnologias da Alexa, mencionada previamente, que aprimoram a experiência dos clientes a ter uma melhor experiência antes e durante as compras. Destacamos também a tecnologia “Just Walk Out”, esta tecnologia tem como principal objetivo oferecer uma experiência de compra sem caixas, esse trabalho é feito por meio de sensores e câmaras que monitoram os produtos escolhidos, os quais são automaticamente adicionados ao carrinho virtual. Ao sair da loja, o pagamento é processado automaticamente, deste modo, o cliente evitará passar por caixas e enfrentar filas, tendo assim uma melhor experiência. [90]  
[97]
  
- Aquisição e compras: A Amazon dedica-se ativamente a antecipar as necessidades dos seus clientes, contando com uma equipe de cientistas de dados. Essa equipe coleta informações e desenvolve modelos de previsão essenciais para orientar as decisões de aquisição e compra de produtos pela empresa. [89]

## **Matriz de Boston**

A Matriz de Boston é uma ferramenta de análise estratégica que é utilizada para ajudar as empresas a tomar decisões em relações tanto aos produtos como aos negócios geridos pela mesma, esta matriz tem como principal objetivo uma análise e classificação da relação entre o crescimento no mercado e a Quota de mercado dos produtos ou unidades de negócios da empresa. Dividindo as mesmas em Dilemas, Estrelas, Vacas Leiteiras e Rafeiros.



**Dilemas:** A Amazon fresh tem como dilema o facto de estar a investir significativamente na inovação das suas lojas físicas, introduzindo novos expositores e implementando inovações no departamento de produtos agrícolas, como a adoção de uma iluminação mais aconchegante e um aprimoramento do design. Embora essas mudanças visem tornar os produtos mais atraentes e frescos, é importante destacar que, até o momento, esses investimentos não geraram grandes lucros, daí este caso se tratar de um dilema e ser necessária uma consideração cuidadosa sobre a continuidade dos investimentos. [88]

A Amazon fresh enfrenta um dilema em relação ao investimento na construção e abertura de novas lojas físicas. Embora essa expansão possa trazer benefícios significativos, a empresa acredita que, neste momento, é mais crucial encontrar um método eficaz de vendas em lojas físicas do que investir prioritariamente na construção de novos estabelecimentos [87]

**Estrelas:** Um dos elementos Estrela da Amazon fresh é a oferta de uma experiência de compra altamente conveniente para os clientes, tanto online quanto em lojas físicas. Nesse contexto, a utilização de tecnologias desempenha um papel crucial nessa experiência. Podemos afirmar que as tecnologias "Just Walk Out" e "Dash Cart" também se destacam como Estrelas nesse cenário, contribuindo significativamente para a eficácia e praticidade do processo de compras. [86]

**Vacas leiteiras:** Podemos afirmar que a Amazon Prime é uma Vaca leiteira para a Amazon Fresh, visto que a adesão massiva a esse serviço a torna uma fonte confiável e constante de rendimento. Com aproximadamente 200 milhões de assinantes, a Amazon Prime estabelece-se como uma base sólida de sustentação financeira para a Amazon fresh. [85]

**Rafeiros:** Na nossa pesquisa, não conseguimos encontrar nenhum Rafeiro. Isto talvez se deva ao facto de a empresa ser bastante recente, então, ainda nenhuma das suas unidades teve a oportunidade de chegar ao fim da sua vida, continuando assim a dar lucro.

## Matriz de McFarlan

A matriz de McFarlan, é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada no campo de sistemas de informação e tecnologia da informação. Essa matriz desempenha um papel fundamental na avaliação e classificação de sistemas de informação dentro de uma organização, com o objetivo de ajudar a tomar decisões estratégicas eficazes. É projetada para

categorizar os sistemas de informação com base em dois principais critérios: o valor estratégico que os sistemas proporcionam à organização e a sua maturidade tecnológica. A combinação desses critérios resulta em quatro categorias distintas: Sistemas Estratégicos, Sistemas de Alto Potencial, Sistemas Operacionais e Sistemas de Suporte. Cada uma dessas categorias desempenha um papel único no suporte às metas e objetivos da empresa.

Posto isto, conhecendo alguns dos sistemas e tecnologias utilizados/as pela Amazon Fresh, é possível fazer a seguinte divisão dos mesmos [3]:

## Estratégicos

Neste parâmetro da matriz, podemos colocar sistemas e tecnologias que a sua falha pode resultar numa perda imediata de negócios, prejudicando diferentes tipos de utilizadores, e sistemas que tem valor no presente, e muito possivelmente irão ter no futuro. Alguns desses são:

- **Gestão de Inventário de Produtos Frescos:** A gestão eficiente de inventário é crucial para a Amazon Fresh, permitindo-lhes atender a demanda do mercado e minimizar desperdícios de produtos perecíveis.
- **Aplicação:** O desenvolvimento de aplicativos móveis permite que os clientes encomendem produtos frescos de forma conveniente, estabelecendo uma forte presença digital e melhorando a experiência do cliente.
- **Coleta de Dados Acerca da Qualidade dos Produtos Frescos:** A coleta de dados de qualidade ajuda a garantir que os produtos frescos atendam aos padrões da Amazon, mantendo a confiança dos clientes.
- **Automação de Armazéns:** A automação melhora a eficiência na preparação de pedidos e minimiza erros, permitindo entregas rápidas e precisas.
- **Análise de Dados Acerca do Comportamento dos Clientes:** A análise de dados permite à Amazon Fresh entender o comportamento dos clientes, personalizar ofertas e melhorar a satisfação do cliente.
- **Gestão de Embalagens Sustentáveis:** A consideração pela sustentabilidade nas embalagens não apenas demonstra responsabilidade ambiental, mas também atende às crescentes expectativas dos consumidores.
- **Monitoramento da Qualidade de Entrega:** A capacidade de monitorar a qualidade das entregas ajuda a manter a reputação da empresa, garantindo que os produtos cheguem aos clientes em perfeitas condições.
- **Segurança dos Dados dos Clientes:** A segurança dos dados dos clientes é fundamental para a construção de confiança, especialmente ao lidar com informações pessoais e de pagamento.

## Alto Potencial

Como sistemas e tecnologias de alto potencial, podemos nomear aqueles que, por enquanto, ainda não acrescentam um grande valor à empresa, mas que no futuro poderão vir a ser bastante promissores. Alguns deles são:

- **Rastreamento das Entregas em Tempo Real:** O rastreamento em tempo real proporciona aos clientes transparência e controle sobre suas entregas, aumentando a satisfação e fidelidade.
- **Roteamento de Entregas:** A otimização de rotas de entrega reduz custos e melhora a eficiência operacional.
- **Classificação de Produtos Frescos:** A classificação adequada dos produtos frescos garante que os clientes recebam produtos de alta qualidade.
- **Integração de Fornecedores:** A integração eficaz com fornecedores ajuda a manter um amplo catálogo de produtos frescos e otimizar a cadeia de suprimentos.

## Suporte

À seção suporte, podemos atribuir os sistemas e tecnologias que tem um determinado valor para a empresa, mas que, no entanto, não são cruciais. Esses sistemas são:

- **Sistema de Gestão da Frota de Veículos:** A gestão eficaz da frota assegura entregas pontuais e eficientes, mantendo os custos sob controle.

## Operacional

Sistemas operacionais são aqueles que, no presente, são cruciais e tem valor para a empresa, mas que, no futuro, não se pode garantir esse valor. Sistemas como:

- **Sistema de Gestão de Stock em Lojas Físicas:** A gestão de estoque em lojas físicas é crucial para garantir a disponibilidade de produtos frescos nos pontos de venda.
- **Sistema de Gestão de Devoluções e Reembolsos:** Um sistema de devoluções eficiente mantém a satisfação do cliente, lidando com problemas de produtos frescos com rapidez e eficiência.

## Competências Fundamentais

A Amazon Fresh destaca-se no cenário da venda de alimentos frescos devido às suas competências fundamentais que abrangem desde uma logística eficiente até práticas inovadoras e sustentáveis. Este panorama analítico destaca as competências centrais que impulsionam o sucesso da Amazon Fresh, focando-se em áreas cruciais como a logística, a tecnologia e a inovação, a experiência dos clientes, a gestão de dados, o relacionamento com fornecedores, a inovação e a adaptação, e a sustentabilidade. Ao mergulhar nesses principais aspetos, a Amazon Fresh visa reforçar a sua posição como líder no fornecimento de produtos frescos, oferecendo não apenas eficiência operacional, mas também uma experiência excepcional para os seus clientes, enquanto demonstra um compromisso sólido com a sustentabilidade e a inovação contínua. Posto isto, é possível apontar como competências fundamentais da Amazon Fresh, como por exemplo:

- **Logística:** A Amazon Fresh é conhecida por ter uma logística bastante eficiente. Isso envolve a gestão eficaz do armazenamento de produtos perecíveis (que tem facilidade de se estragar), o transporte rápido e confiável, assim como a otimização das rotas de entrega. Uma competência fundamental, no que toca a logística, pode

ser a capacidade de realizar entregas de produtos frescos de maneira oportuna, mantendo a qualidade e a integridade dos alimentos.

- **Tecnologia e Inovação:** A Amazon Fresh faz uso extensivo de tecnologia para conseguir aprimorar as suas operações. Esses usos, vão desde a plataforma online onde são efetuados os pedidos, até aos sistemas de rastreamento avançados que permitem monitorar e otimizar a entrega. Inovações tecnológicas, como sensores de temperatura nos veículos de entrega, podem ser cruciais para conseguir garantir a qualidade dos produtos frescos durante todo o processo logístico.
- **Experiências dos clientes:** A experiência do cliente é fundamental para o sucesso da Amazon Fresh. A facilidade com que o site ou aplicativo de compras são utilizados, a clareza nas informações sobre produtos frescos, a entrega pontual e as políticas de devolução flexíveis são aspetos importantes para poderem proporcionar uma experiência positiva aos clientes.
- **Gestão de Dados:** A Amazon Fresh faz uso de dados para tomar decisões em diversas áreas, como a previsão de demanda, a gestão do inventário e personalização da experiência do cliente. A capacidade de obter, analisar e aplicar dados de forma eficaz pode ser uma competência central na otimização de operações e na adaptação às necessidades apresentadas pelos mercados.
- **Relacionamento com fornecedores:** O relacionamento com os fornecedores de produtos frescos é vital. Isso envolve estabelecer parcerias sólidas para garantir um fornecimento consistente de produtos com alta qualidade. Uma competência fundamental pode ser a capacidade de negociar termos favoráveis, monitorar padrões de qualidade e responder de forma ativa a qualquer problema que possa surgir na cadeia de abastecimento.
- **Inovação e Adaptação:** A capacidade de inovação e adaptação é bastante importante num setor dinâmico como o de alimentos frescos. Isso pode envolver a introdução de novos serviços, como métodos de entrega inovadores, ou a adaptação rápida a mudanças nas preferências do consumidor e nas condições de mercado.
- **Sustentabilidade:** A sustentabilidade tornou-se uma preocupação crescente para os consumidores. A Amazon Fresh destaca-se pelas suas práticas sustentáveis, como embalagens eco-friendly, a redução do desperdício de alimentos e iniciativas para minimizar o impacto ambiental causado pelas suas operações.

## Conclusão

A Amazon Fresh, uma das sub-empresas pertencentes à Amazon, provou ser uma empresa com uma iniciativa estratégica bastante promissora uma vez que aproveita a grande demanda dos consumidores pela compra de alimentos online.

Com esta análise estratégica realizada, foi possível concluir que a Amazon Fresh tem várias vantagens competitivas, como, por exemplo, a integração com a Amazon em si, uma variedade bastante grande de produtos alimentares, entregas rápidas e convenientes, e ainda sistemas e tecnologias avançados/as.

No entanto, existe uma vasta concorrência na venda de produtos alimentares online, com muitas empresas a serem criadas ao redor do mundo. Para se conseguirem manter à frente e garantir o seu crescimento sustentável, a Amazon Fresh precisa de continuar a aprimorar a sua logística, expandir os seus serviços pelo globo e procurar sempre melhorar as suas estratégias de fidelização de clientes.

Para além disso, a empresa deve-se manter atenta às tendências do mercado ao redor do mundo, como, por exemplo, a preocupação crescente dos consumidores com a sustentabilidade e a origem dos alimentos, de modo a adaptarem o seu estilo de negócios e ofertas para que possam atender à evolução da demanda.

Resumindo, a Amazon Fresh é uma empresa que está bem posicionada para manter o seu crescimento no mercado de alimentos online, mas deve manter a sua inovação e o foco nos clientes para poder continuar a enfrentar a concorrência e a capitalizar as oportunidades que vão surgindo no setor. A análise estratégica fornece uma base sólida para a toma de decisões informadas e para a orientação e desenvolvimento futuro das iniciativas.

## Referências

- [1] “Amazon” <https://pt.wikipedia.org/wiki/Amazon> [26/10/2023]
- [2] Tainá Freitas, “A história da Amazon e os feitos de Jeff Bezos na companhia” <https://www.startse.com/artigos/saida-de-jeff-bezos-inicia-nova-era-na-amazon/> [26/10/2023]
- [3] Vanessa Page (2023) “How Amazon Fresh Works” <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/052015/how-amazon-fresh-works.asp> [2/11/2023]
- [4] Iychettira, Leah (Setembro 21, 2023). “What is Amazon Fresh and How Does it Work?”. sellerapp. <https://www.sellerapp.com/blog/amazon-fresh-guide/#7> [2/11/2023]
- [5] David, Justeen (Abril 8, 2023). “The Complete Guide to Amazon Fresh in 2023”. ecomcrew. <https://www.ecomcrew.com/amazon-fresh/> [2/11/2023]
- [6] The Independent (Março 4, 2021). “Inside the UK's first Amazon Fresh store”. youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ETh4HdBCRKk> [2/11/2023]
- [99] Kline, Daniel (2021) “Amazon Plans to Partner With Grocery Chains While It Competes With Them” <https://www.thestreet.com/investing/amazon-could-launch-grocery-delivery-in-the-u-s-in-2022-report> [4/11/2023]
- [98] Redator Rock Content (2021) “Cadeia de valor: o que é, como fazer, quais são suas etapas e atividades” <https://rockcontent.com/br/blog/cadeia-de-valor/> [5/11/2023]
- [97] Iychettira, Leah (2023) “What is Amazon Fresh and How Does it Work?”, <https://www.sellerapp.com/blog/amazon-fresh-guide/#2> [9/11/2023]
- [96] HyreCar (2022) “Amazon Fresh Delivery Driver – Everything You Need To Know”, <https://www.hyre.com/amazon-fresh-delivery-driver-everything-you-need-to-know/> [9/11/2023]
- [95] kavish (2022) “Marketing strategy- Amazon fresh”, <https://pt.slideshare.net/KAVISHSEKHRI1/marketing-strategy-amazon-fresh> [9/11/2023]
- [94] Amazon “Grocery shopping is easier with Alexa”, <https://www.amazon.com/fmc/m/20190164?almBrandId=QW1hem9uIEZyZXNo> [9/11/2023]
- [93] Amazon “How to order groceries with Alexa”, <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=21341306011> [9/11/2023]
- [92] Kaye, Danielle (2023) “Amazon may have met its match in the grocery aisles”, <https://www.npr.org/2023/08/02/1190689525/amazon-fresh-grocery-store-layoffs> [9/11/2023]
- [91] Amazonjobs “Discover your exciting new career at an Amazon Fresh near you”, <https://hiring.amazon.com/job-opportunities/store-jobs/amazon-fresh-jobs#/> [9/11/2023]

[90] Redman, Russel (2021) "Amazon brings 'Just Walk Out' technology to Amazon Fresh", <https://www.supermarketnews.com/technology/amazon-brings-just-walk-out-technology-amazon-fresh> [9/11/2023]

[89] Amazon science (2021) "How Amazon Fresh is leveraging scientific innovation to meet increased consumer demand", <https://www.amazon.science/latest-news/how-amazon-fresh-is-leveraging-scientific-innovation-to-meet-increased-consumer-demand> [9/11/2023]

[88] Wells, Jeff (2023) "Amazon's grocery revamp has begun", <https://www.grocerydive.com/news/amazons-grocery-revamp-has-begun/689730/> [10/11/2023]

[87] Meyersohn, Nathaniel (2023) "Amazon Fresh grocery chain has struggled. See its stores of the future", <https://edition.cnn.com/2023/08/03/business/amazon-fresh-grocery-stores/index.html> [10/11/2023]

[86] Redman, Russel (2022) "Amazon Fresh grows from concept to competitor", <https://www.supermarketnews.com/retail-financial/amazon-fresh-grows-concept-competitor> [10/11/2023]

[85] Page, Vanessa (2023) "How Amazon Fresh Works", <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/052015/how-amazon-fresh-works.asp> [10/11/2023]

[120] Wikipedia "What is Amazon Fresh", [https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon\\_Fresh](https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Fresh) [26/10/2023]

[121] Tecnicas\_para\_a\_analise\_do\_negocio.pdf [26/10/2023]

[122] Walmart, "O que oferece o Walmart Plus", <https://www.walmart.com/plus/inhome?rf=google.com> [9/11/2023]

[123] "Concorrência com Amazon Fresh" <https://www.wundermanthompson.com/insight/how-does-amazon-fresh-compare-to-grocery-stores> [9/11/2023]