



CARLA CRISTINA
FERNANDES
MADUREIRA

**PLANEAMENTO E PROCESSO DE
ABERTURA DE LOJA SONAE MC –
Continente Bom dia**

Relatório de Projeto do Mestrado em Logística e
Cadeia de Abastecimento

ORIENTADOR

(Prof. Carlos Batista)

Janeiro 2021

Resumo

A Sonae MC continua com uma forte expansão no mercado nacional, apostando nos dias de hoje nas lojas de proximidade, os Continente Bom Dia (CBD).

Pertencendo a discente à equipa de Gestão de Stocks da Sonae MC, faz parte da sua função o Processo de Aberturas de lojas, ao nível do enchimento das mesmas com os produtos alimentar e frescos.

Para além da necessidade de parametrização do aprovisionamento automático na fase de abertura, é feito o enchimento total a nível do Alimentar e Frescos, com base no stock necessário para completar 100% do espaço de prateleira.

Após o apuramento dos volumes que a loja vai receber em todo o processo de abertura, bem como a alocação diária de volumes de caixas, são partilhados com a equipa da Logística Sonae MC estes dados. É com base na informação partilhada com a equipa da Logística e com a Direção Aprovisionamento e Gestão de Stocks (DAGS), que constitui o motivo principal deste trabalho.

A tese aborda inicialmente o tema do retalho alimentar, de seguida a caracterização do tipo de loja “Continente Bom dia”, o seu layout e gama, avaliação dos volumes necessários para o processo de enchimento de loja, bem como a identificação dos requisitos do planeamento dos transportes a utilizar, de acordo com os volumes planeados e o tipo de mercadoria a entregar, assim como a identificação dos sistemas de informação de suporte ao processo de abertura.

Tendo como objetivo a análise e a definição de uma proposta de melhoria ao processo de aberturas de loja “Continente Bom Dia”, no que diz respeito ao Enchimento Alimentar e de Frescos, bem como a descrição do processo de abertura de loja, foram efetuados inquéritos às duas principais equipas envolvidas na abertura de loja, desta forma foi possível obter dados para análise e desenvolver pontos de melhoria no processo de abertura e aplicá-los nos procedimentos.

Palavras-chave

Aprovisionamento, Abertura de loja, Logística, Volumes enchimento loja

Abstract

Sonae Mc continues with a strong expansion in the national market, currently focusing on proximity stores, “Continente Bom Dia” (CBD).

The student belongs to Sonae MC’s Stock Management team and is responsible for the Store Opening Process, in terms of filling them with food and fresh products.

In addition to the need to parameterize the automatic supply in the opening phase, the total filling of Food and Fresh is carried out, based on the stock needed to complete 100% of the shelf space.

After determining the volumes that the store will receive throughout the opening process, as well as the daily allocation of cash volumes, this data is shared with the Sonae MC Logistics team. It is based on the information shared with the Logistics team and with the procurement and Stock Management Department (DAGS), which is the main reason for this work.

The thesis initially addresses the issue of food retail, then the characterization of the type of store “Continente Bom Dia”, its layout and range, evaluation of the volumes needed for the store filling process, as well as the identification of the information systems to support the opening process.

With the objective of analyzing and defining a proposal to improve the Continente Bom Dia store opening process, with regard to Food and Fresh Filling, as well as the description of the store opening process, surveys were carried out at both main teams involved in the opening of the store, in this way it was possible to obtain data for analysis and to develop points of improvement in the opening process and apply them in the procedures.

Keyword’s

Procurement, Store Opening, Logistics, Store Filling Volumes

Lista de Abreviaturas

CBD – Continente Bom Dia

DAGS: Direção Alimentar Gestão de stocks

DC: Direção Comercial

DCL: Direção Conceção loja

DE: Direção de Espaço

DEC: Direção Equipamentos e Conceção

Frio (-): Frio Negativo

Frio (+): Frio Positivo

PBL: *Picking By Line*

PBS: *Picking By Store*

PRAU: *Replenishment Activate and Update Document*

PS: *Presentation Stock*

SOH: Stock-on-hand

SRP: Shelf Ready Packaging

UN: Unidade de Negócio

WH – *Warehouse* / Entrepoto

Índice

Resumo	II
Abstract.....	III
Lista de Abreviaturas	IV
Introdução.....	1
1 Enquadramento teórico.....	2
1.1 O comércio a retalho	2
1.2 O comércio a retalho no mundo.....	2
1.3 O Comércio a Retalho Alimentar em Portugal	4
1.4 Retalho 2021 – A atualidade e a Pandemia.....	7
1.5 Tendências Retalho em Portugal.....	11
2. Aspetos a considerar na abertura de novas lojas.....	13
2.1 Empresa - Sonae.....	13
2.2 Abertura de loja – Layout.....	16
2.3 Abertura de loja - Gama Loja.....	18
2.4 Aberturas de loja - Sistemas de Informação utilizados.....	21
2.5 Abertura de loja – Tipologia de transportes	24
3. Objetivos e metodologias	34
3.1 Objetivos	34
3.2 Metodologia.....	34
4. Processo Abertura de loja (Caso de estudo).....	39
4.1 Processo Abertura de loja – Planeamento.....	39
4.2 Processo abertura de loja - Volumes Diários Mercadoria	45
5. Análise ao Processo Atual	49
5.1 Inquéritos – Análise resultados.....	49
5.2 Propostas Alteração ao Processo Atual.....	54
5.2.1 Informação partilhada com a Logística	54
Conclusão:.....	57
Bibliografia	59
APÊNDICES	61

Índice de Figuras:

Figura 1 Universo de Lares em Portugal Continental	6
Figura 2 Evolução Frequência compra vs Período homologo	8
Figura 3 Diferença Pontos % Quota valor vs período homologo	9
Figura 4 Quota Valor %.....	10
Figura 5 Sonae MC Retalho Alimentar	14
Figura 6 Sonae MC Saúde, Bem Estar e Beleza.....	15
Figura 7 Layout Tipo loja CBD	16
Figura 8 Layout loja CBD Cabeça Santa.....	18
Figura 9 ERP na Sonae	22
Figura 10 Transição Retek ao longo do tempo.....	22
Figura 11 Forecast.....	29
Figura 12 Fatores que afetam as previsões	31
Figura 13 Lead Time	32
Figura 14 Planograma Linear Batata Frita loja CBD Cabeça Santa	41
Figura 15 Descrição pormenorizada Planograma	42
Figura 16 Fluxograma Interação Direções	42
Figura 17 Ficha de loja.....	54
Figura 18 Ficha de loja: Dados Abertura.....	55

Índice de tabelas

Tabela 1 Principais Retalhistas mundiais.....	3
Tabela 2 Número de lojas 2020 Portugal	4
Tabela 3 Organigrama Sonae MC.....	13
Tabela 4 Fluxograma Processo abertura de loja MCH.....	39
Tabela 5 Cronograma Abertura de Frescos	43
Tabela 7 Plano Enchimento Alimentar	45
Tabela 8 Volume Preparação entreposto	46
Tabela 9 Tipologia Artigos PBS	46
Tabela 10 Plano Enchimento Frescos.....	47
Tabela 11 Volume Enchimento Frescos.....	48
Tabela 12 Tarefas Abertura de Loja.....	51
Tabela 13 Volumes caixas alimentar.....	56
Tabela 14 Check List Processo Abertura Frescos.....	81
Tabela 15 Check List Processo Abertura Alimentar	82

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Gasto Lares consumidores	5
Gráfico 2 Informação partilhada é considerada por todos os participantes útil?	49
Gráfico 3 Dados partilhados são:	50
Gráfico 4 Dados relevantes:.....	50
Gráfico 5 Data Abertura	50
Gráfico 6 Tipo de Informação é útil para a vossa equipa.....	52
Gráfico 7 Informação Partilhada.....	52

Introdução

Esta tese tem como objetivo a análise e a definição de uma proposta de melhoria ao processo de aberturas de loja Continente Bom Dia, no que diz respeito ao Enchimento Alimentar e de Frescos bem como a descrição do processo de abertura de loja.

Será explanado, nesta tese, com grande enfoque, a orgânica relacionada com o processo de abertura e a forma como se poderá melhorar e otimizar as metodologias e processos utilizados.

Trata-se de uma exposição sobre o processo de abertura, passando pela abordagem do funcionamento e organização da empresa.

Será demonstrado como se relacionam os processos de abertura do lado da direção comercial com os processos da logística e operações loja tendo em vista as oportunidades de melhoria.

Sendo assim, este trabalho estará dividido em cinco capítulos:

- No primeiro capítulo, aborda-se no enquadramento teórico o comércio a retalho;
- No segundo capítulo abordam-se os aspetos a considerar na abertura de novas lojas, começando por apresentar a empresa e abordar quatro tópicos distintos: *layout*, Gama loja, Sistemas de Informação utilizados e tipologia de transportes;
- No terceiro capítulo define-se os objetivos e metodologias do trabalho;
- No quarto capítulo, em primeiro lugar são apresentadas as características do processo de abertura de loja bem como a parametrização ao nível do Aprovisionamento automático. Com isto teremos os volumes a considerar para o enchimento de loja. Desta caracterização, resultam os dados a serem alvo de análise para melhoria;
- Pretende-se que o quinto capítulo seja uma análise ao atual processo de aberturas. Para o efeito, são apresentados os principais dados e os sistemas de informação utilizados e a forma como são analisados e partilhados. São formuladas propostas de alteração ao processo atual que visam cumprir os objetivos anteriormente já definidos. Além disso, a apresentação dos resultados provenientes do inquérito a realizar;
- No último capítulo serão verificados se os objetivos foram cumpridos, as limitações do estudo realizado, bem como as principais melhorias encontradas e a possibilidade de serem utilizadas.

1 Enquadramento teórico

1.1 O comércio a retalho

O comércio a retalho entende-se como todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final para seu uso pessoal, não transacional (Kotler, 2009). Pode-se identificar diferentes tipos de retalhistas, como é o caso das lojas de hipermercados, supermercados, lojas de departamentos, especialidade e lojas de desconto (Levy, 2004), assim como diferentes classes de produtos comercializadas.

1.2 O comércio a retalho no mundo

Tomando por base os 250 maiores retalhistas mundiais, verificou-se que cresceram em 2019 4,4% com receitas na casa dos 4,85 biliões de dólares. De acordo com o Relatório da *Deloitte* a “dimensão média dos 250 maiores retalhistas mundiais cresce para 19,4 milhões de dólares”, sendo que o top 10 de retalhistas mundiais manteve a aposta no mercado global”.

“A participação dos dez maiores retalhistas do mundo na receita total do top 250 aumentou novamente para 32,7% em comparação com 32,2% no ano anterior. O crescimento da receita dos retalhistas do top 10 no ano fiscal de 2019 caiu 1,9 pontos percentuais em relação ao ano anterior, para 4,4%” (Deloitte, 2021).

Tomando por base os 250 maiores retalhistas mundiais, verifica-se que grande parte são especializados na comercialização de produtos de grande consumo, onde se inserem os retalhistas alimentares (Deloitte, 2021), o que evidencia a importância deste setor e dos seus principais retalhistas. Entre os bens comercializados nos retalhistas alimentares, destacam-se os artigos de limpeza do lar, higiene e beleza e produtos alimentares, sendo que muitos comerciantes alimentares alargaram a gama de produtos comercializados a diversas categorias de produtos, respetivamente, têxtil (vestuário, têxtil lar), bazar (artigos de jardim, automóvel, iluminação, artigos de queima), alimentação para animais, entre outros exemplos.

A nível mundial, os principais retalhistas são na sua maioria, originários dos Estados Unidos da América, Reino Unido e Alemanha, conforme se observa na Tabela 1.

Tabela 1 Principais Retalhistas mundiais

RANKING	RETALHISTA	PAIS DE ORIGEM	FATURAÇÃO	PAISES ONDE OPERA	%VENDAS NO EXTERIOR
1	Walmart Inc	EUA	523 964	27	23.2%
2	Amazon.com Inc.	EUA	158439	17	31%
3	Costco wholesale Corporation	EUA	152703	12	26.8%
4	Schwarz Group	Alemanha	126124	33	66%
5	krogger Co.	EUA	121539	1	0%
6	Walgreens Boots Alliance, inc.	EUA	115994	9	9.9%
7	The Home Depot, Inc.	EUA	11025	3	8.1%
8	Aldi	Alemanha	106326	19	68.9%
9	CVS Health Corporation	EUA	86608	1	0%
10	Tesco PLC	Reino Unido	81347	8	18.3%

Fonte: (Deloitte, 2021)

Neste top de 250 a Europa voltou a ter o maior número de retalhistas presentes, no ano fiscal de 2019 apresenta 87 empresas, mais sete que o Norte da América contribuindo com 33,4 % da receita da lista.

As empresas europeias tiveram o nível mais elevado de internacionalização em busca de crescimento fora dos mercados domésticos. Apenas treze não tinham operações de retalho estrangeiras cinco das quais com sede na Rússia e três sediadas no Reino unido.

O crescimento da receita do retalho melhora para 4,2% ligeiramente abaixo da taxa de crescimento do global da lista.

Dezasseis empresas relatam crescimento de dois dígitos principalmente os retalhistas de luxo, desporto e os *discounts*. Em contrapartida dezasseis apresentam uma quebra das vendas sendo que estes são do retalho alimentar (mercearias).

A margem de lucro líquida para os 65 retalhistas europeus foi de 2,9%, 0.2 pontos percentuais abaixo da média dos top 250.

1.3 O Comércio a Retalho Alimentar em Portugal

As organizações mais importantes do retalho alimentar em Portugal segundo os dados da Nielsen (2021b), referentes a 2020, são a Sonae (constituída pelas tipologias Continente, Continente Modelo e Continente Bom dia), Jerónimo Martins (referente às lojas pingo Doce), Grupo Dia (constituído pelo Minipreço e as extintas lojas Clarel), Auchan (lojas Auchan e My Auchan), El Corte Inglés (Supermercados SuperCor e hipermercados El Corte inglês), o grupo Mosqueteiros (Supermercados Intermarché), E.Leclerc, Lidl, Mercadona e Aldi. Analisando os dados referidos é possível identificar o número de lojas pertencentes a cada insígnia, isto em 2020 (tabela 2).

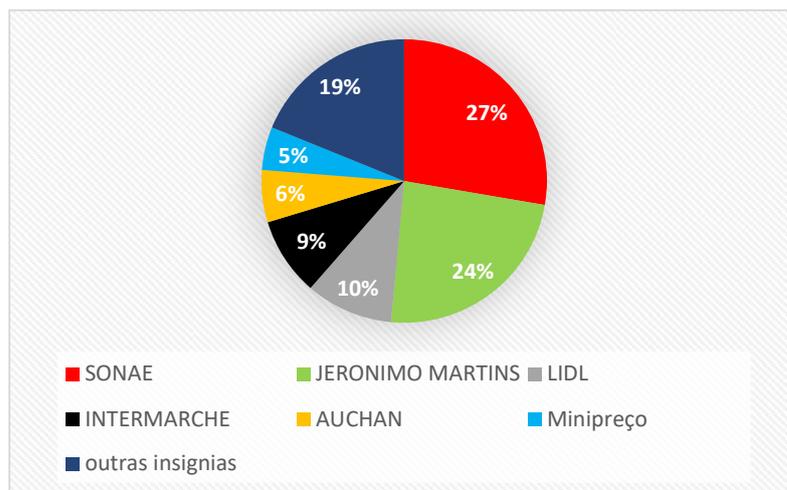
Tabela 2 Número de lojas 2020 Portugal

	Hipermercado	Supermercado	Livre Serviço	Discount
	41			
	4	113		
		129	2	
	10	398	15	
		158	333	
	30	5		
		6	23	
	2	6 (Supercor)		
		251	2	
	18	3		
				260
		20		
				83

Fonte: Adaptado (Nielsen, 2020)

A importância que cada loja apresenta nos gastos dos lares dos consumidores também é analisada pela Nielsen (2021b), de acordo com o Painel de Consumidores, relativamente ao mercado FMCG em 2020. Assim e conforme se pode ver no gráfico 1, 28% dos gastos dos lares dos consumidores se destinam às lojas da Sonae de seguida Jerónimo Martins e o Lidl ocupa a terceira posição deste ranking.

Gráfico 1 Gasto Lares consumidores



Fonte: Nielsen (2021b)

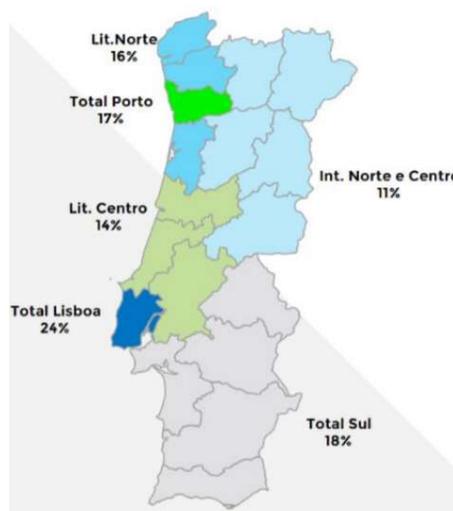
De acordo com o estudo Nielsen Market Track (2021 a), que apresenta as *scantrends* do consumo em Portugal, o mercado do grande consumo encontra-se em evolução positiva, mostrando uma variação em valor de 7,6% em 2020, comparando com o período homólogo. Esse consumo encontra-se distribuído pelo universo de lares em Portugal Continental, avaliado em 3,956 191 milhões de lares, com preponderâncias diferentes conforme a zona no território nacional de acordo com a Nielsen (2021b).

A Nielsen faz uma análise do comércio a retalho alimentar por áreas geográficas, com base nos seus critérios de agregação territorial, que reparte o território em cinco áreas de análise, em função de padrões demográficos e de consumo.

Nesta classificação, a área I refere-se à região de Lisboa, a área II à região do Porto, a área III norte ao litoral norte (exceto a região do grande Porto), a área III sul litoral centro (exceto a região da grande Lisboa); a área IV ao interior Norte e a área V ao sul de Portugal. Ao verificar dados desagregados de consumo respeitantes ao ano de 2021, percebe-se o grande peso da região de Lisboa (área I da Nielsen), responsável por 24% das vendas nacionais do comércio alimentar a retalho (figura 1). É também nesta área que os formatos

comerciais mais modernos, designadamente os hipermercados e os supermercados, assumem uma maior importância.

Figura 1 Universo de Lares em Portugal Continental



Fonte: Anuário Nielsen 2020

Se selecionarmos as três insígnias líderes de mercado – Continente, Pingo Doce e Lidl, estas para além de serem as insígnias que absorvem a maior percentagem dos gastos dos lares dos portugueses, são também as que demonstram maior número de clientes em percentagem dos lares portugueses com a Sonae a garantir 88%, Pingo Doce 85% e Lidl 82%. Estes valores elevados explicam-se, de acordo com um estudo elaborado pela Dunnhumby – “Portugal’s Retailer Preference Index” (2020), pelo facto de, em Portugal, a base de clientes ser constituída por *shoppers* que se sentem à vontade em fazer as suas compras em várias insígnias, conforme as suas necessidades diárias.

1.3.1 O comércio a retalho por tipo de loja

Os formatos tradicionais de retalho alimentar (mercearias e livre serviços) perderam grande parte da sua importância relativa para os supermercados, hipermercados e lojas de desconto. Com a pandemia as famílias reforçaram as suas compras nos supermercados e hipermercados, levando a vendas de bens de grande consumo, em 2020, a crescer 7,4% para 10,340 mil milhões de euros. Em dois anos de pandemia, o consumo dos portugueses no retalho alimentar registou um crescimento acumulado de 1185 mil milhões de euros. (Nielsen, 2021).

Em 2020, a atividade de “Comercio a retalho não especializado” manteve-se como a principal responsável pelo VVN total do setor de Comercio a retalho (42,75, o equivalente a 22,3 mil milhões de euros), apresentando um aumento de 2,9% (+4,2% em 2019).

A atividade de “Comércio a retalho de outros produtos em estabelecimentos especializados”, que inclui estabelecimentos de comercio de vestuário, calçado, farmácias, ourivesarias, entre outros, registrou o segundo maior volume de negócios retalhista (11,3 mil milhões de euros, ou seja, 21,6%) tendo sido bastante penalizada pelo encerramento temporário imposto pela pandemia COVID-19, o que levou a registar um dos decréscimos mais acentuado no volume de negócios do comercio a retalho (-13,6%; + 6,6% em 2019).

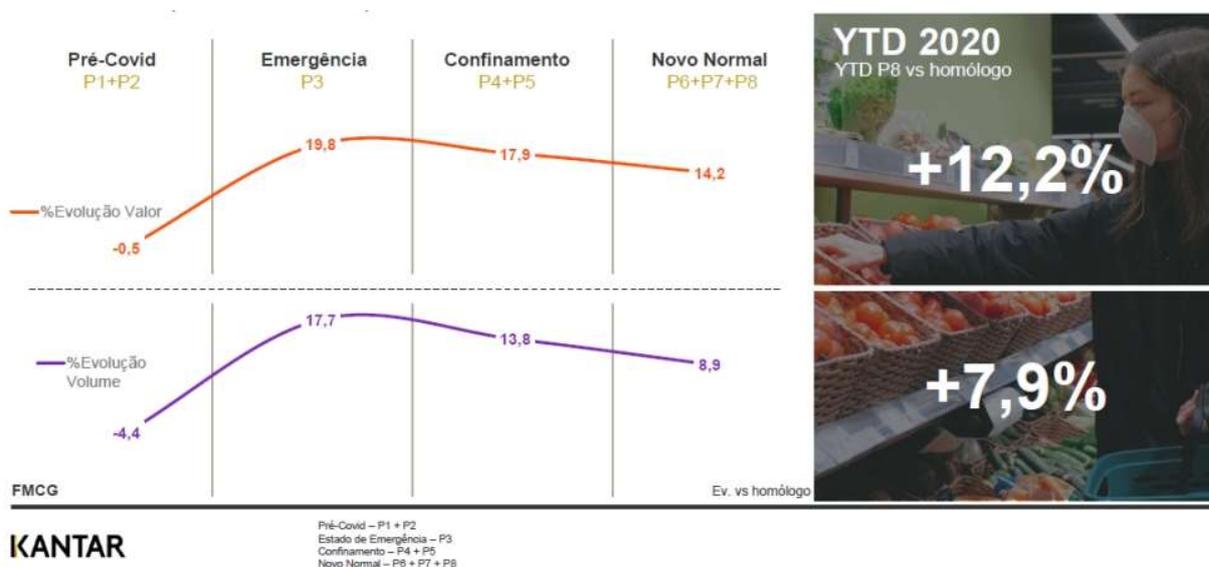
De salientar a forte evolução positiva (+58,8%) no volume de negócios da atividade de “Comercio a retalho não efetuado em estabelecimentos, bancas, feiras ou unidades móveis de venda”, que inclui formas de venda tais como vendas on-line, vendas por telefone, vendas porta-a-porta, entre outras. (EComercio_2020a, 2021).

1.4 Retalho 2021 – A atualidade e a Pandemia

De acordo com os dados recolhidos pela Kantar (KANTAR, 2022) podemos afirmar que o mercado de *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) demonstra a sua resiliência neste último ano de 2020 ao crescer 7,9% em volume e 12,2% em valor, no período de janeiro a agosto de 2020, face a igual período de 2019. Este mercado foi um dos grandes motores do país crescendo a um ritmo acelerado mesmo após o confinamento obrigatório.

Nestes tempos de pandemia, a ida física à loja tornou-se uma tarefa que os consumidores tentam reduzir, preferindo espaços seguros e passando o mínimo de tempo possível dentro das lojas. Por isso, é normal que a frequência de compra tenha caído cerca de 4% até ao final de agosto de 2020, bastante impactada pelos períodos de confinamento, onde esta quebra foi ainda mais acentuada (12%) como se vê na figura 2 (KANTAR, 2022).

Figura 2 Evolução Frequência compra VS Período homologado



Fonte: (KANTAR, 2022)

A menor frequência de compra é, no entanto, compensada com cestas cada vez maiores, com uma maior quantidade de compras em cada ato, que mesmo nos últimos meses continua a crescer 8% em relação ao mesmo período de 2019 (junho, julho e agosto) e sobe para 11,9% analisando o total dos meses até agosto de 2020.

No retalho alimentar podemos afirmar que a alimentação é a grande alavanca para este aumento, mas os frescos assumem a liderança pois apresentam um crescimento de 17% neste período.

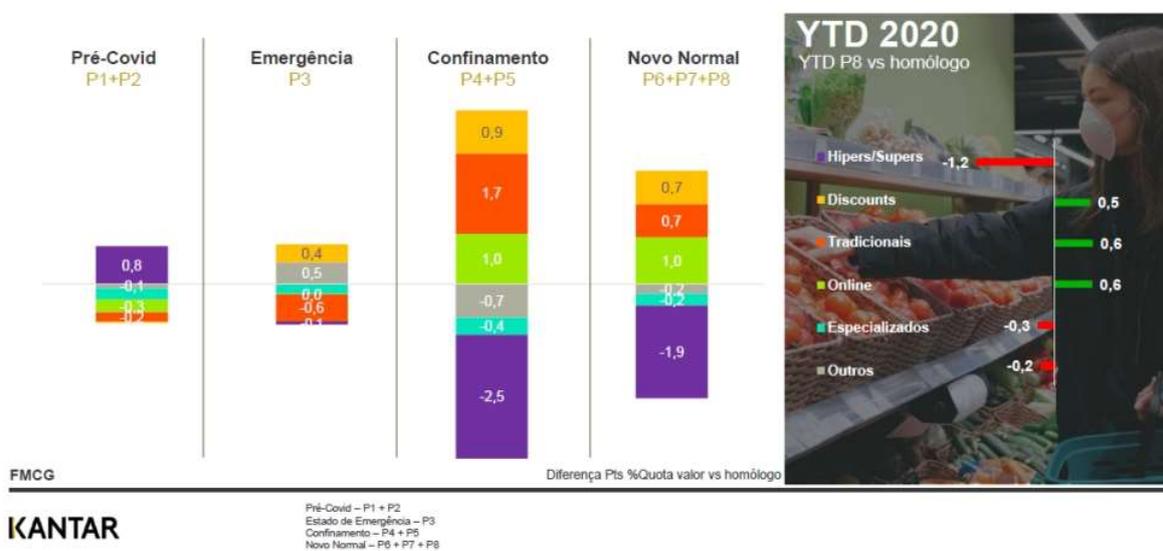
Ao analisar os canais de compra, os “Discounts” bem como os “tradicionais” revelam a sua importância para o agregado familiar do povo português pois como se trata de lojas onde o cliente vai com regularidade, a percepção de que pode continuar a fazer as suas compras nos locais habituais e o número significativo de lojas por habitante ajudou no crescimento de ambos os canais. Os Discounts ganham 0.5 pontos de quota e os tradicionais crescem cerca de 0.6. Em ambos os canais, o crescimento da área dos frescos é notório (KANTAR, 2022).

O e-commerce alimentar, por outro lado, tem sido um fenómeno global, que também registou um crescimento exponencial em Portugal em 2020. Um em cada três lares portugueses já comprou produtos de grande consumo online em 2020 e 45% deles repetem este canal de compras pelo menos uma vez. Com tudo isto, foi possível quebrar muitas barreiras com os consumidores e gerar o hábito, o grande desafio deste canal, num país com

muitas lojas físicas por habitante. Em 2020, deu-se um desenvolvimento que seria expectável acontecer nos próximos três ou quatro anos (KANTAR, 2022).

Em relação à análise das insígnias, o ano de 2020 inicia-se com quotas de mercado similares às do fim de 2019 (ver figura 3). No mês de março, contudo, verificou-se um forte crescimento do Intermarché que conseguiu manter nos restantes meses do ano e uma queda na quota Jerónimo Martins, num mercado que começou a crescer na casa dos dois dígitos.

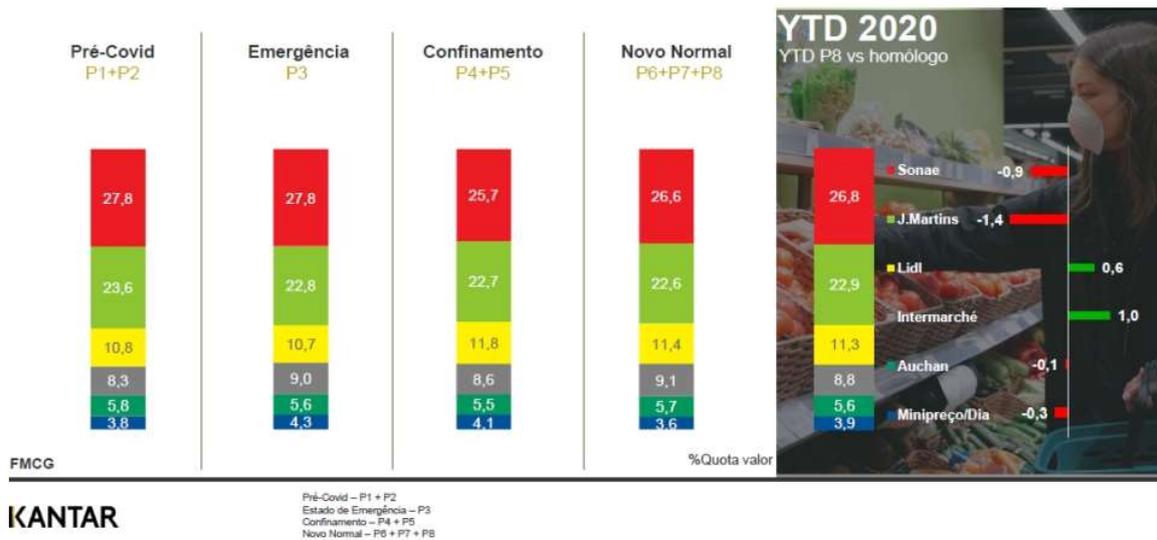
Figura 3 Diferença Pontos % Quota valor VS período homologado



Fonte: (KANTAR, 2022)

Durante o confinamento, a Sonae teve o mesmo comportamento e cedeu alguma quota, sem comprometer a liderança, não obstante o Lidl atingir os melhores números do ano, aproximando-se dos 12% do mercado. Nestes últimos meses do chamado “novo normal”, consolidou-se o crescimento do Lidl e do Intermarché. A Sonae recupera sendo o grupo DIA / Minipreço quem perde (Figura 4).

Figura 4 Quota Valor %



Fonte: (KANTAR, 2022)

No período acumulado de 2020 (de janeiro a agosto) denota-se que as insígnias líderes, apesar de cederem alguma da sua quota de mercado, conseguem manter as suas posições com muita robustez. Um fenómeno que tem sido semelhante em todos os países e que responde à lógica de um mercado maior, mas ao mesmo tempo, mais distribuído entre os diferentes agentes. Por outro lado, Lidl e Intermarché conseguem consolidar o seu crescimento desde o início da pandemia e ter um bom desempenho em 2020. O Grupo Auchan que, embora não ganhe quota de mercado, permanece praticamente estável neste mercado. O Minipreço que ganhou durante as semanas de confinamento, perde terreno nas últimas semanas.

Assim, o Modelo Continente cedeu alguma quota, sem comprometer a liderança, caindo 0,9% em quota de mercado, fixando-se nos 26,8%, enquanto o segundo neste *ranking* (Jerónimo Martins), apresenta uma descida maior (-1,4%) para fixar-se nos 22,9% no final de agosto de 2020. O Lidl, por sua vez, atinge 11,3% de quota de mercado devido à subida de 0,6%, com o Intermarché a consolidar o crescimento nestes últimos meses do chamado “novo normal”, crescendo 1% para uma quota de mercado de 8,8%. Auchan e DIA / Minipreço mantêm-se minimamente estáveis, apesar de quedas, com registos de -0,1% e -0,3%, respetivamente.

Podemos afirmar que nos dias de hoje fala-se de um mercado maior, com mais concorrentes, conectar com o consumidor e com as suas novas necessidades vai ser a chave para reter o máximo de consumo em cada visita à loja (AYDEN, RETAIL REPORT, 2022).

1.5 Tendências Retalho em Portugal

Há pouco mais de um ano, as vendas a retalho tinham aumentado em Portugal, em termos homólogos e em cadeia, 4,4% e 4,2%, respetivamente. Na zona euro, esses valores tinham sido de 1,7% e 0,6% (Grande consumo, 2022).

Estes últimos dois anos foram marcados por uma pandemia que alteraram a forma como os consumidores escolhem o que querem, a forma como fazem as compras e a maneira que consomem o que compram.

Podemos falar de três grandes tendências que vieram para ficar.

1. Experiências multicanal – comércio unificado

Durante o ano de 2021, as empresas tiveram de se adaptar a uma nova forma de se envolverem na digitalização para proporcionar aos consumidores uma experiência de pagamento mais simples.

Quatro em cada dez empresas portuguesas investiram no processo de comércio unificado este ano (AYDEN, RETAIL REPORT, 2022)

As empresas ao apostarem no comércio unificado vai permitir que os consumidores possam interagir através de diferentes canais e que todos os dados de pagamento sendo introduzidos no mesmo sistema, permitam uma riqueza de experiências multicanal, facilitando e simplificando as informações sobre os clientes.

O comércio unificado reúne toda a gestão empresarial numa única plataforma, processos tais como a gestão de stocks, dados de clientes, encomendas e todas as operações comerciais de uma empresa. Conhecer os clientes não só melhora a experiência, como também fornece a informação necessária para elaborar um plano comercial que impulse as compras e personaliza a lealdade (AYDEN, GRANDE CONSUMO, 2022).

As empresas que iniciaram a sua transformação para o comércio unificado em 2021, desfrutarão de grandes privilégios em 2022. Por exemplo, uma maior concentração tanto de recursos humanos como financeiros. Estas empresas poderão simplificar os seus negócios consolidando os pagamentos numa única plataforma, facilitando a introdução de tecnologia avançada, a abertura de novos canais e a expansão para novos locais, bem como uma maior flexibilidade face a possíveis mudanças dentro do sector do retalho, tais como as verificadas nos últimos dois anos.

2. Consumidor mais exigente e pagamentos mais flexíveis

Em 2022 os consumidores vão ser mais exigentes no momento das suas compras, tanto nas lojas online como nas lojas físicas e vão dar mais prioridade as vantagens tecnológicas e á conveniência do processo face ao preço.

Os padrões de consumo nos últimos anos foram mudando e forçaram as empresas a acelerar os processos de digitalização.

As lojas trabalham agora com um sistema híbrido onde o utilizador vão querer experimentar e alargar a presença digital a ambientes físicos e onde a indústria ira mudar a forma como os retalhistas entendem as compras e as suas estratégias.

3. A ética e a responsabilidade no consumo

Para 42% dos inquiridos pela Ayden, a ética de um retalhista é o mais importante e 33% dizem-se mais suscetíveis de comprar a retalhistas com fornecedores ou cadeias de fornecimento éticas. (AYDEN, GRANDE CONSUMO, 2022)

São precisamente os *millennials* e a geração Z que assumem a responsabilidade enquanto compradores para evitar a degradação ambiental. Valores como a responsabilidade e a diversidade serão cada vez mais importantes na escolha do local de compra em 2022.

Neste relatório Juan José Llorente afirma que a “expansão do comércio unificado, a diversidade dos métodos de pagamento, a digitalização para melhorar a experiência de compra, assim como uma oferta ética e responsável”, serão os principais temas da agenda do retalho em 2022. (AYDEN, RETAIL REPORT, 2022)

2. Aspetos a considerar na abertura de novas lojas

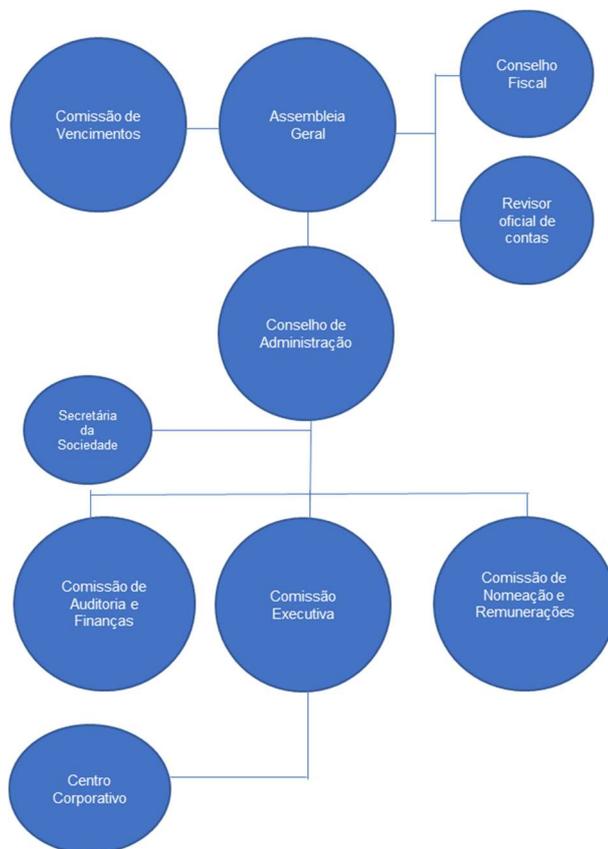
2.1 Empresa - Sonae

Com um histórico de mais de 30 anos de crescimento contínuo, a Sonae MC apresenta uma posição distintiva em diversas áreas de negócio, disponibilizando um leque alargado de produtos e serviços de elevada qualidade a preços competitivos. A atividade da Sonae MC teve origem em 1985, dentro do grupo SONAE, com a abertura do primeiro hipermercado em Portugal.

A Sonae MC encontra-se presente em vários segmentos de negócio complementares entre si, através de um portefólio multi-formato e Omni canal de insígnias de referência.

Na tabela 2 podemos ver o organigrama da Sonae MC uma sociedade anónima denominada como Sonae MC, SGPS, S.A.

Tabela 3 Organograma Sonae MC



Fonte: Elaboração Própria (Sonae Circle, 2021)

Por forma a continuar o seu crescimento, continua a apostar na abertura de lojas de proximidade, os Continente Bom Dia finalizando o ano de 2020 com um parque de 1313 unidades de retalho (incluindo franquias) e uma área bruta de venda instalada de 942 mil m².

Os CBD caracterizam-se por serem supermercados de proximidade em áreas de alta densidade populacional, maioritariamente dentro de cidades, apresentam um conceito moderno baseado na qualidade e variedade de produtos frescos, dirigido a compras diárias.

Missão da Empresa

“Na Sonae MC ambicionamos liderar nos negócios em que atuamos, mantendo um foco permanente e inabalável nas necessidades dos consumidores. Pautamos a nossa atuação por um conjunto de princípios e valores que se encontram enraizados no nosso ADN, procurando inspirar quem nos rodeia e construir um legado e excelência para o futuro.”
(Sonae, 2021)

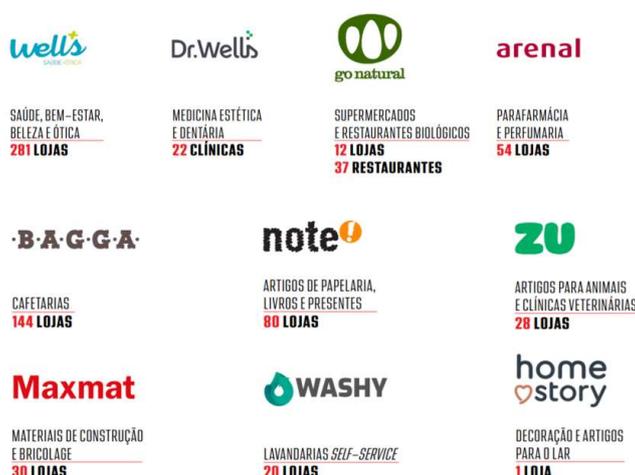
Com mais de 1300 lojas (ver insígnias nas figuras 5 e 6) em Portugal e no norte de Espanha, a missão da Sonae MC passa por servir diariamente as famílias através da disponibilização de uma oferta responsável e alargada de produtos e serviços de qualidade e a preços competitivos, de forma próxima e conveniente, e tendo por base um serviço e execução de excelência. Conta com mais de 35000 colaboradores e com um volume de negócios superior a 5100M€ (Sonae, 2020)

Figura 5 Sonae MC Retalho Alimentar



Fonte: (SonaeMC, Relatório Anual, 2020)

Figura 6 Sonae MC Saúde, Bem Estar e Beleza



Fonte: (SonaeMC, Relatório Anual, 2020)

Valores

Adotam um conjunto de valores comuns orientadores da sua atividade e da relação com os seus parceiros. (SonaeMC, 2021)

- Confiança e integridade;
- As pessoas no centro do sucesso;
- Ambição;
- Inovação;
- Responsabilidade Corporativa;
- Frugalidade e Eficiência;
- Cooperação e Independência.

Eixos Estratégicos:

A direção estratégica da Sonae MC assenta numa definição concreta dos pilares que orientem o seu percurso de crescimento e de liderança nos mercados onde operam tendo sempre em conta a criação de valor para todos os *stakeholders*.

Um dos primeiros eixos estratégicos que podemos encontrar na Sonae MC é potenciar a Apreciação dos clientes desta forma melhorar a perceção de valor pelo Cliente, Robustecer a oferta de produtos frescos nas lojas, transformar a oferta de Marca própria e alargar a gama de nutrição saudável.

Assegurar um perfil de eficiência exemplar aumentando a agilidade e eficiência do modelo operativo, otimizando o parque das lojas com foco na produtividade das vendas.

Desenvolver importantes avenidas de crescimento focando a expansão de lojas no segmento de proximidade e conveniência, potenciando oportunidades no digital e no negócio de e-commerce, desenvolver o negócio da saúde, bem-estar e Beleza.

Como eixo da sustentabilidade a Sonae tenta contribuir para a redução da nossa pegada ecológica em benefício do ambiente, promover escolhas conscientes e uma relação próxima coma comunidade.

Fomentar o bem-estar, inclusão e desenvolvimento dos seus colaboradores. (Sonaemc.com, 2021)

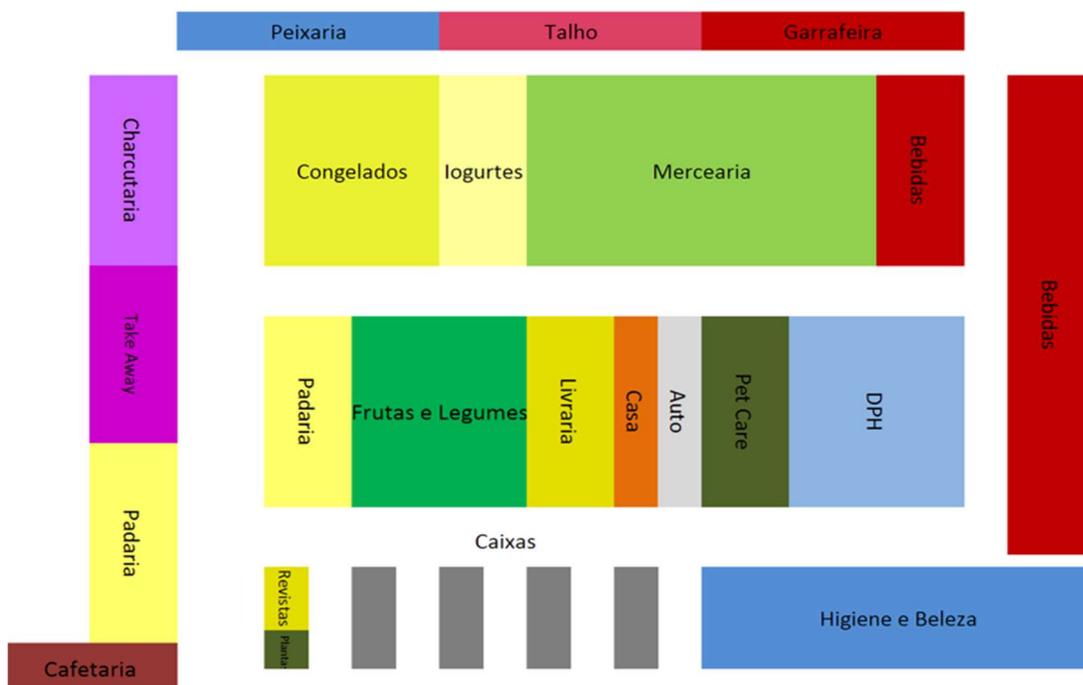
2.2 Abertura de loja – Layout

Definição

Pode-se dizer que o layout da loja tem como função promover a identidade própria baseada na uniformização de critérios, suportados por uma estratégia global, cujo objetivo é a satisfação do Cliente.

Assegura uma eficiente distribuição dos universos e /ou categorias de forma a otimizar a rentabilidade do espaço (vendas e benefício), assim como a gestão de stocks (figura 6).

Figura 7 Layout Tipo loja CBD



Fonte: (Sonae Circle, 2021)

No layout de uma loja é possível identificar os corredores principais como o corredor central, corredor da linha de caixa, as zonas quentes e frias da loja, isto é, as zonas quentes são as que têm maior afluência de clientes, compras regulares e normalmente são as zonas onde os clientes são atraídos pela necessidade (p.ex.: guardanapos) e as zonas frias são as áreas menos percorridas, podemos identificar a entrada de loja, onde as pessoas fazem as compras por impulso ou áreas onde o cliente tem de ser atraído pela novidade/promoção. No layout também identificamos o sentido de tráfego do cliente, ou seja, qual o trajeto habitual que o cliente faz no seu processo de compra.

No layout também é definido a localização das linhas de frio e dos armazéns bem como as categorias a colocar na entrada da loja e identificação das categorias de atendimento.

Nas lojas CBD são definidas 4 tipologias de loja:

Lojas Urbanas

Neste caso teremos lojas até 1500m² inseridas na malha urbana das grandes cidades em que o cliente facilmente chega à loja no máximo em 10 minutos de carro ou deslocando-se a pé estará na loja em 5 minutos, teremos lojas com estacionamento e aposta no Mercado de Frescos;

Lojas Regionais

Aqui falamos em lojas inseridas em cidades com mais de 10000 habitantes, teremos uma gama com maior oferta de produtos não alimentares.

Já se proporciona ter galeria comercial onde estarão presentes outras insígnias Sonae como a Well's e a Note, por exemplo;

Lojas Low Cost

São lojas inseridas em cidades (lojas de conveniência) e vilas. Estas lojas têm cerca de 1000 m² em que teremos uma otimização da gama de acordo com a localização, são lojas praticamente sem atendimentos e com aposta no acompanhamento do cliente;

Lojas CBD 500

As lojas Bom dia 500 são um conceito de loja de conveniência inovador. Localizadas em centros urbanos, estas lojas com cerca de 500 m² são um exemplo de eficiência.

Com equipas mais pequenas, ágeis e polivalentes sem qualquer distinção entre equipas de loja: frescos, alimentar e caixas.

No caso da loja que servirá como exemplo, verifica-se uma loja tipologia Continente bom dia com cerca de 1200m² que se enquadra nas lojas Urbanas (ver figura 8):

Figura 8 Layout loja CBD Cabeça Santa



Fonte: (Sonae Circle, 2021)

2.3 Abertura de loja - Gama Loja

Uma das definições que se poderá encontrar para Gama, é que se pode dizer que é um:

“conjunto homogéneo de produtos definidos em função de uma tecnologia ou mercado e subdividido em tipos ou linhas de produtos”. (Pereira & Rousseau, 2000)

A gama de uma loja é o conjunto de artigos disponibilizados pela loja para compra do cliente. É constituída por produtos que se integram em categorias e subcategorias, sendo que as categorias são os grupos de produtos que se enquadram dentro da mesma finalidade.

Assim, na definição de uma Gama de Loja, são selecionados a partir de um universo de produtos heterogêneos, um conjunto de produtos que respondam à satisfação da necessidade de um determinado tipo de cliente e ao mesmo tempo que distingue a personalidade desse ponto de venda, determina o seu posicionamento e assegurar a sua rentabilidade. (Pereira & Rousseau, 2000)

O sortido de uma loja é o conjunto de artigos oferecidos por essa loja aos seus clientes, sendo constituído por produtos que se inserem em categorias e subcategorias, entendendo-se por categorias os grupos de produtos suscetíveis de responder a uma finalidade global idêntica. Deste modo, definir um sortido / gama de produtos, consiste em escolher a partir de um universo de produtos heterogêneos um conjunto de produtos que respondam à satisfação das necessidades de determinados consumidores e que ao mesmo tempo sirvam para evidenciar a personalidade do ponto de venda e determinar o posicionamento assegurando a sua rentabilidade. A seleção de gama é um ato fundamental e uma ferramenta concorrencial na medida em que conforme as opções que se tomem, satisfazem certos setores de consumidores em detrimento de outros. Por outro lado e consoante a loja, tenha um conceito generalista ou especialista, assim as respetivas políticas serão de sortido diferenciado ou concentrado, fato que irá por sua vez influenciar as respetivas dimensões dessa mesma gama. Podemos identificar três dimensões de sortido / gama:

- Largura: mede o número de categorias de produtos oferecidos pelo ponto de venda;
- Profundidade: mede o número de referências disponibilizadas pelo ponto de venda em cada família de produto;
- Coerência: corresponde à homogeneidade e à correlação existente entre as necessidades e os produtos selecionados para as satisfazer.

Quando por exemplo nos referimos a uma só categoria (imaginemos chocolates) estamos logo a isolar uma única família de produtos que pode existir num sortido mais amplo de um generalista como um hipermercado, ou num sortido de uma loja especializada em produtos desta natureza.

Em qualquer uma das situações as dimensões dos sortidos de chocolates acabam por se equivaler em profundidade e coerência, não obstante as grandes diferenças entre os formatos. Qualquer deles precisa, contudo, aplicar estratégias de gestão de gama que atuam sobre as dimensões referidas e também dependem dos diferentes custos sobre eles incidem,

respetivamente, custos de aprovisionamento, de armazenagem, de financiamento e de quebra.

A gestão de gama deve consistir em analisar, planificar adquirir, promover e controlar o conjunto de produtos comercializados por um determinado ponto de venda.

Deve-se ter em atenção algumas tipologias de produtos a considerar para estarem presentes em gama:

Produtos de atração - Produtos que numa gama têm a missão de alavancar, direta ou indiretamente as vendas de outros produtos;

Produtos Farol - São produtos que dispo de uma imagem muito forte, a fazem repercutir sobre os restantes produtos em benefício deste;

Produtos Líderes - Produtos que suscitam maior adesão por parte dos consumidores, fato que lhes permite obter os mais elevados volumes de vendas e índices de rotação na sua categoria;

Produtos reguladores - São produtos cuja vocação consiste em absorver os custos fixos e compensar as suas flutuações dos produtos líderes de natureza sazonal;

Produtos táticos - Produtos lançados no mercado com o objetivo de perturbar a concorrência ou responder às suas ações, por forma a impedir que ocorram alterações substanciais nas respetivas quotas de mercado.

Pode-se classificar os produtos de acordo com a forma como os consumidores fazem as suas opções de compra, assim podemos dividi-los da seguinte forma:

- Produtos de conveniência ou comodidade – são caracterizados pela sua compra frequente, baixo preço e reduzido valor acrescentado;
- Produtos de compra comparada – todos aqueles que o consumidor compara preços, qualidade, estilo ou outras características antes de decidir a compra;
- Produtos de especialidade - são aqueles cuja marca, notoriedade ou características únicas tornam muito difícil a sua substituição pelos consumidores que a eles se encontram fidelizados.

Ao falarmos em produto não podemos deixar de falar do ciclo de vida dos mesmos, podemos falar em 5 tipos:

1. Novidade: todos aqueles que produzem elevados níveis de venda durante um curto período, de forma intensiva, mas fugaz (p. ex.: lançamento de um telemóvel de última geração);
2. Moda: aqueles cuja produção se pode estender por várias épocas, mas cujas vendas se podem modificar drasticamente de umas épocas para outras (p.ex.: peça roupa);
3. Básicos: aqueles que suscitam uma procura continuada durante longos períodos de tempo (p.ex.: produtos de mercearia);
4. Sazonais: aqueles cujas vendas flutuam intensivamente ao longo de um ano (p.ex.: Gelados);
5. Perecíveis: produtos alimentares sujeitos a ciclos de vida muito curtos e que exigem condições adequadas de manipulação, movimentação e exposição.

2.4 Aberturas de loja - Sistemas de Informação utilizados

Os sistemas de informação, permitem gerir stocks, processos, pedidos nos vários armazéns, e fazer o acompanhamento dos fornecedores e operadores logísticos. Permitem ainda a sincronização entre as várias fases do processo assim como atualização de dados em tempo real. Estes sistemas devem garantir transparência, confiabilidade e experiência ao cliente no momento da compra, e de igual modo rastrear processos internos e com fornecedores. Para além do ERP (Enterprise Resource Planning), sistema de gestão integrado já amplamente utilizado, os retalhistas têm migrado para tecnologias e software mais avançado como a WMS (Warehouse Management System), um sistema de gestão de armazéns, e DOM (Distributed Order Management), um sistema que integra na gestão logística os vários canais de distribuição de uma organização. A tecnologia RFID (Radio-Frequency Identification), permite, por exemplo, determinar a localização e movimentação dos produtos em tempo real, integrando estas informações nos processos de gestão de encomendas, receção de produtos, catalogação, separação e expedição. Estes sistemas permitem, portanto, otimizar a cadeia de abastecimento, o planeamento e a distribuição, o que permite um maior retorno financeiro para as empresas.

Houve a necessidade na Sonae de utilizar um sistema de informação que reunisse um conjunto de módulos de informação por forma a trabalhar e reunir toda a informação de gestão e dados de várias áreas de negócio. Por isso houve a necessidade de ter um ERP (Enterprise Resource Planning) que se pode dizer que é o termo genérico que identifica o conjunto de atividades executadas por um pacote de software modular e tem por objetivo o

apoio aos processos de gestão de uma empresa nas suas vertentes mais importantes, no caso da Sonae é o RETEK (figura 8).

Figura 9 ERP¹ na Sonae



Fonte: Elaboração própria - (Sonae Circle, 2021)

O Retek foi evoluindo ao longo dos tempos, sendo que inicialmente era só utilizado para gestão de inventário e nos dias de hoje é utilizado por todas as áreas do negócio (figura 10).

Figura 10 Transição Retek ao longo do tempo



Fonte: Elaboração própria - (Sonae Circle, 2021)

¹ ERP - Conjunto de módulos num pacote de software (RETEK)

Este sistema permite definir acessos e perfis de utilização ao nível:

1. Dos processos:
 - Manutenção de artigos e Gamas Tipo;
 - Manutenção da Gama do Fornecedor;
 - Negociações Pontuais;
 - Receitas Diversas (RDD's);
 - Manutenção de Preços de Tabela;
 - Manutenção de Promoções e Saldos;
 - Importações;
 - Abastecimento;
 - Negociações Anuais;
 - Efetuar uma Encomenda.
2. Dos domínios:
 - Unidade Negócio;
 - Categoria;
 - Subcategoria;
 - Unidade Base.
3. Das localizações:
 - Lojas;
 - Entrepósitos.

Perfis comerciais do sistema:

1. Gestor Comercial:
 - Diretor comercial;
 - Diretor de unidade de negócio;
 - Gestor comercial;
 - Assistente comercial.
2. Gestor de inventário:
 - Gestor de stocks;
 - Gestor de inventário;
3. RIM/RAC/MAR – divergências:
 - Assistentes;
 - Administrativos.

Cada perfil criado tem acesso a diferentes formas de Retek e cada utilizador pode aceder aos campos específicos de cada função.

2.5 Abertura de loja – Tipologia de transportes

Quando pensamos em distribuição, pensamos no tipo de transporte a utilizar e assim temos vários aspetos que temos de ter em conta para efetuar a escolha mais apropriada do tipo de veículo.

Temos três princípios base definidos por (Rushton, 2016) que devemos levar em consideração:

Eficiência, Economia e Legalidade.

Neste caso, a eficiência representa o melhor método para fazer o transporte baseado em vários fatores:

- Natureza da operação: Clima, Quilometragem, terreno;
- Características da Carga: Tamanho, peso, formato;
- Especificidades do veículo: configuração do Eixo, tamanho, tipologia

Se olharmos do ponto de vista económico teremos de ter em conta,

- Os custos operacionais dos diferentes veículos, os preços de compra, entre outros;

Deverá analisar-se e comparar com os custos e desempenho das várias alternativas possíveis.

Os vários pontos a ter em conta são:

- Custo fixo do veículo: licenças, seguros, desvalorização;
- Custo variável do veículo: pneus, manutenção, combustível;
- Valor residual do veículo
- Fatores de utilização: eficiência de combustível, custo por quilometro
- Custos de aquisição: compra definitiva; contrato de aluguer

Por último temos as questões legais a considerar, principalmente a necessidade de garantir que os veículos laborem de acordo coma legislação em vigor.

Nomeadamente:

- Licença de atividade do transportador;
- Pesos e dimensões dos veículos;
- Tipologia de mercadoria a transportar;

- Sistemas de segurança, extintor, cintas, cintos de segurança,
- Características ambientais: controle de emissão de gases, silenciadores de escape.

Existem vários tipos de veículos de transporte rodoviário. É importante definir as tipologias existentes:

Reboque – veículo de mercadoria acoplado a um veículo motorizado, normalmente chamado trator.

Temos dois tipos principais de reboque

- *City-trailer*

Composto por quatro rodas, utilizado para circular nos meios urbanos, permitindo maior flexibilidade e uma maior manobrabilidade em cidade, com capacidade para 24 *Europaletes*, existindo em cortinas (carga ambiente) e frigorífico (temperatura controlada)

Esta tipologia de viatura é utilizada em muitas lojas Continente bom dia, não só pelas suas características, mas pelas condições onde as lojas se inserem as e as características do local de descarga.

- Semirreboque

Composto por seis rodas, o mais utilizado, oferece maior capacidade de carga sendo ela de 33 *Europaletes*, existindo este também em cortinas e frigorífico

Esta tipologia de veículo é utilizada normalmente nas lojas maiores como as lojas regionais onde o *layout* da loja já contempla um local de descarga onde a viatura consegue descarregar e tem espaço para fazer as manobras necessárias para a entrada e saída da viatura.

Outros pontos que temos de ter em atenção são:

- Características dos produtos a transportar
 - Tamanho;
 - Peso;
 - Fragilidade da mercadoria;
 - Congelados;
 - Métodos de carga e /ou entrega;
 - Limitação de altura;
 - Movimentação manual / empilhador;
 - Requisitos de higiene.

- Restrições nos pontos de entrega ou carga
 - Estradas estreitas;
 - Pontes baixas;
 - Restrições de peso;
 - Restrições noturnas devido ao ruído;
 - Falta de equipamento de manuseio da carga;
 - Acesso ao local de descarga com limitações de altura.

- Estradas a percorrer
 - Autoestradas;
 - Estradas urbanas;
 - Estradas rurais, estradas com baixa qualidade;
 - Geografia plana;
 - Temperaturas extremas.

- Configuração dos veículos
 - Trator articulado e reboque (utilizado nas lojas regionais);
 - Veículo rígido com 2, 3 ou 4 eixos (utilizado nas lojas urbanas);
 - Pequeno veículo de mercadorias (utilizado nas lojas CBD 500).

- Tipos de veículo
 - Plataforma;
 - Basculantes;
 - Laterais de cortina;
 - *Road-railers*;
 - Graneleiros.

No caso das aberturas de loja, a equipa dos transportes avalia as condições de descarga da mesma para validar o tipo de veículo a considerar. No caso da loja exemplo, foi selecionado um veículo rígido de 2 eixos com plataforma, pois a loja não tem cais de descarga e trabalha com *stacker* elétrico para descarregar o camião.

Uma das oportunidades de melhoria com este trabalho foi a criação de uma ficha de loja por forma a identificar quais as restrições e condicionantes da nova loja e assim passar à logística a informação o mais atualizada possível.

2.6 Abertura de loja - Aprovisionamento

Numa abertura de loja não basta só definir o *layout* e a gama da loja, é preciso administrá-lo de forma adequada, de modo a que o ponto de venda se encontre sempre suficientemente abastecido de acordo com a rotação das vendas.

Podemos dizer que esta função é o Aprovisionamento e é uma tarefa cada vez mais árdua pois o número de referências é cada vez maior, sendo por isso, fundamental conciliar o seu ritmo de rotação, garantindo a ótima rentabilidade global da loja, com a procura e a satisfação do cliente. Mesmo considerando os elevados investimentos exigidos no lançamento de novos produtos, o seu número tem aumentado de forma quase exponencial por razões de ordem tecnológica, concorrencial e de segmentação de mercado.

Para procedermos a um adequado aprovisionamento da loja devemos analisar três elementos considerados fundamentais para uma correta decisão:

- rotação, stock e nível de serviço.

Na Sonae os 3 pilares do aprovisionamento considerados fundamentais para um correto cálculo das necessidades são:

1. Stock on Hand;
2. Presentation Stock /Demo Stock;
3. Vendas regulares e promocionais.

O que se pretende é ter o Artigo certo, no Local certo, na Quantidade certa, no Momento certo.

Porque existe tanta ênfase no Aprovisionamento?

- Para um combate intenso e focado na redução de ruturas e excessos pois se tivermos ruturas traduz-se em perdas de vendas e não queremos que isso aconteça.
- Evitar excessos de stock.
- Satisfação das necessidades de compra dos clientes.

Um mau aprovisionamento poderá levar a quebras, ruturas e perda de qualidade do artigo.

As bases do cálculo do Aprovisionamento que utilizadas são:

1. **Gama ativa;**
2. **PS;**
3. **Stock on Hand;**

4. **Previsão vendas /métodos aprovisionamento;**
5. **Lead Time;**
6. **Vendas regulares.**

1. **Gama Ativa**

A gama ativa é a gama selecionada pela direção comercial para a loja a abrir. É definida de acordo com o espaço disponível para cada categoria e de acordo com o cluster em que a loja se insere, que tem em conta a localização e a tipologia de loja.

2. **PS – Presentation stock**

O PS corresponde à quantidade (stock em unidades) que cabe na prateleira onde o artigo está implantado. Para definição do PS é necessário de ter em conta o número de entregas do fornecedor, pois os parâmetros de aprovisionamento vão ter isso em consideração.

3. **Stock on Hand**

O stock on hand é o stock existente em loja, no caso de uma abertura será igual a zero.

4. **Previsão de vendas/métodos de aprovisionamento**

Na Sonae utiliza-se o método de aprovisionamento ENA (eficiência no aprovisionamento) que tem como principais objetivos:

- Otimizar stock médio das lojas, não perdendo o foco nas vendas e nas ruturas
- Aumentar a produtividade em loja através da redução da taxa de retorno;

Apresenta uma fórmula única de aprovisionamento:

$$Necessidade = \max[Safety Stock; MDQ] + (Stock de Ciclo \times IP) - Net Inventory$$

$$Net Inventory = \max(stock\ on\ hand, 0) + In\ transit + Expected + On\ order \\ - Return\ to\ vendor - reservado - Non\ sellable - Stock\ Committed \\ - Demo\ Stock$$

É esta fórmula que determina que quantidade encomendar para determinado dia (ao artigo loja) para fazer face às vendas previstas e um mínimo de stock a garantir em loja (proveniente do Merchandising (PS) ou do Safety stock).

Determinado o Stock mínimo a garantir em loja (quer pelo *Safety stock* quer pelo PS), o stock de ciclo e o stock líquido da loja, estamos aptos a calcular as necessidades de encomenda.

O stock de segurança (*safety stock*) corresponde ao “buffer” de stock necessário a ter como extra, para realizar determinadas vendas, tendo em conta o nível de serviço que pretendemos dar ao cliente. Sabendo qual o desvio Padrão que temos identificado, o Nível de serviço ao cliente pretendido e sabendo a previsão de Vendas do ciclo, conseguimos determinar o *safety stock*.

O *Forecast* consiste numa previsão de procura futura. Está integrado a um fluxo de informações que tem como objetivo o aprovisionamento eficaz das lojas (produto certo, quantidade certa, tempo certo, lugar certo). Responde as questões que podemos ver na figura 11.

Figura 11 Forecast



Fonte: Elaboração própria

4 a) Desafios da Procura

A capacidade de elaborar previsões acerca da procura e horizontes temporais futuros é um elemento indispensável no planeamento da Cadeia de Abastecimento:

- Estratégico: Alicerçam as decisões sobre o desenho e dimensionamento dos Sistemas Logísticos
- Tático: As previsões funcionam como driver na elaboração do planeamento integrado dos aprovisionamentos, produção e distribuição e, a nível operacional, da gestão corrente das operações.

Pode-se afirmar que a procura é, naturalmente, incerta.

- A venda de produtos apresenta variabilidade intrínseca e aleatória. Portanto, a previsão de procura é um exercício de risco, onde o objetivo é reduzir as incertezas e aumentar a probabilidade de sucesso.
- A capacidade preditiva tem sempre limitações, pois depende de diversos fatores. O foco é tentar chegar o mais próximo possível da realidade.

4 b) Histórico de vendas

A base de dados históricos de vendas é quantitativa e constitui a principal referência do processo de Forecast.

É uma forma de acompanhar possíveis variações ou sazonalidades, quando considerado que os padrões de comportamento identificáveis nos dados históricos permaneçam inalterados no futuro.

Quando essa hipótese não é aceitável por se terem verificado alterações substantivas ou nem se disponha de dados históricos (como é o caso do lançamento de um novo produto), é inevitável considerar também outras metodologias qualitativas. Esta também é uma forma relevante para elaborar previsões de longo prazo, contexto em que a aceitabilidade da estabilidade é certamente mais questionável.

4 c) Fatores que afetam as precisões

Alguns fatores podem alterar pontualmente ou definitivamente o comportamento das vendas, como por exemplo (ver figura 12):

Figura 12 Fatores que afetam as previsões



Fonte: Elaboração Própria

A importância de informação interna exige acompanhamento regular, através de articulação e acertos constantes entre as áreas envolvidas no planeamento.

4 d) Fatores críticos

Além dos fatores internos já citados, há impacto significativo de outros aspetos de mercado que podem afetar as vendas:

Retração ou expansão da procura

Outros aspetos macroeconómicos estimulam mudanças significativas na procura, tais como alterações legislativas, condições meteorológicas, facilidades de crédito e perspetivas macroeconómicas.

Ciclo de vida dos produtos

Particularmente as fases de lançamento e terminal exigem um estudo mais aprofundado de *Forecast*, pois deve estar coerente e alinhado com o controlo de stocks.

Efeitos de ações da concorrência

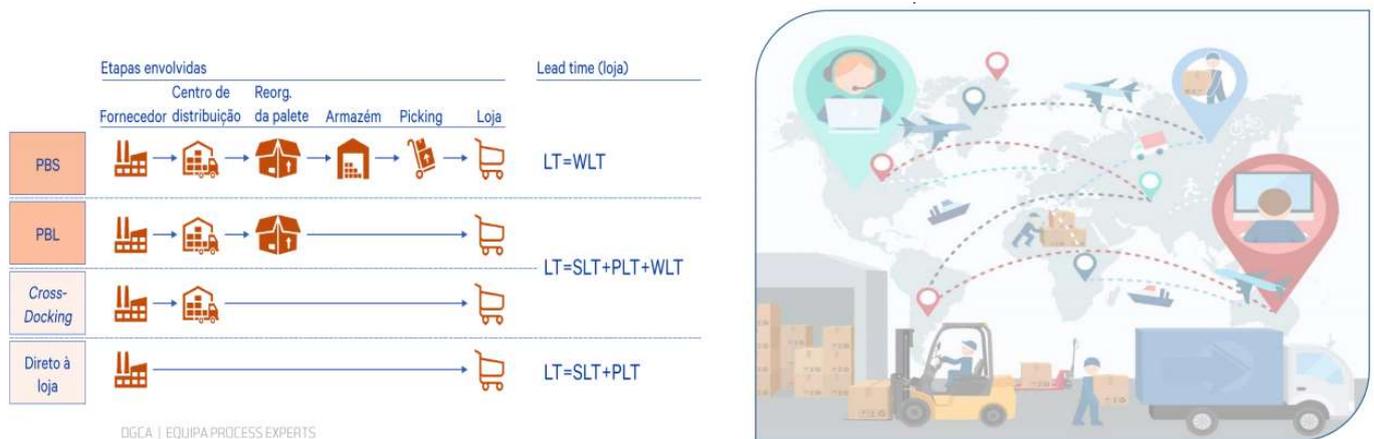
Além do lançamento de novos produtos, as campanhas promocionais e estratégias regionais também podem impactar no resultado.

5. Lead Time

Corresponde ao tempo (calculado em dias) que vai desde o momento em que uma encomenda é colocada e a sua receção.

Podemos dividir em vários Lead Time conforme uma cadeia de abastecimento, sendo ela mais ou menos complexa (ver figura 13).

Figura 13 Lead Time



Fonte: (Sonae Circle, 2021)

6. Vendas regulares

As vendas regulares são as vendas dos artigos existentes em loja, ou seja, todas as unidades que são vendidas de forma regular sem promoção. Para cálculo regular do aprovisionamento utilizam-se as vendas regulares, visto que há outras ferramentas para cálculo das necessidades dos artigos promocionais.

No caso de uma abertura de loja, para as vendas dos primeiros dias, faz-se uma estimativa de acordo com as vendas da loja espelho que foi escolhida de acordo com:

- Tipologia de loja;
- Metros quadrados;
- Gama loja.

O que se faz é utilizar os dados das vendas referentes às últimas 4 semanas da loja espelho e considerar a melhor semana desta loja, depois, de acordo com o stock existente na nova loja, analisam-se os artigos que de acordo com estas vendas se irá necessitar reforçar para os primeiros dias de venda.

Para a geração automática de encomendas nos sistemas de informação “colam-se” as vendas das últimas 4 semanas da loja espelho na nova loja para se garantir que todos os artigos têm *Forecast* e geram encomendas de acordo com as necessidades de vendas da loja.

3.Objetivos e metodologias

No presente capítulo encontram-se descritos os objetivos e a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho.

O presente relatório de projeto tem como objetivo a análise e a definição de uma proposta de melhoria ao processo de aberturas de loja Continente Bom Dia, no que diz respeito ao Enchimento Alimentar e de Frescos bem como a descrição do processo de abertura de loja.

Neste trabalho efetuou-se o levantamento dos procedimentos já existentes no processo de planeamento de aberturas e análise dos inquéritos aplicadas de forma a compreender as melhorias mais relevantes e de possível implementação na organização.

3.1 Objetivos

O presente trabalho tem como principal objetivo, a análise e a definição de uma proposta de alteração ao modelo atual do processo de abertura de lojas CBD, a nível de Enchimento Alimentar e Frescos.

Com base nisto, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos para esta tese:

1. Avaliar os volumes necessários para o processo enchimento loja;
2. Identificar melhorias na informação partilhada com os intervenientes no processo de abertura de loja;
3. Identificar melhorias nos ficheiros utilizados bem como na informação e dados utilizados e trabalhados no processo de abertura de loja.

3.2 Metodologia

Para a elaboração do presente trabalho, o modelo de investigação seguido foi misto, isto é quantitativo e qualitativo. Como métodos de recolha de dados foram utilizados

questionários e a análise documental, para o seu tratamento foram utilizadas análise estatística e a análise de conteúdo.

A recolha de dados foi feita mediante 2 instrumentos fundamentais, que serão descritos ao longo do presente ponto: a análise documental e o inquérito por questionário.

3.2.1 Aspetos a considerar para a abertura de novas lojas - Análise documental

Neste âmbito será elaborado um capítulo onde se analisa os aspetos a ter conta num processo de abertura de loja, começamos por:

a) Identificação da empresa – Sonae MC

- Breve caracterização da empresa – organigrama
- Valores
- Missão
- Eixos estratégicos

b) Layout e Gama Loja

Análise do Layout de loja conforme a loja se insere num cluster de vizinhança, regional, turística ou CBD500 (lojas com menos de 500m²).

A gama de loja também é definida mediante o cluster onde a loja se insere e por sua vez tendo em conta os metros quadrados de Área de venda de loja e a sua localização geográfica.

- Interação com Direção Comercial e Direção de Espaço;
- Análise de Planogramas e respetivos Stocks fornecidos pelos mesmos.

c) Sistemas de informação:

Os sistemas de informação, permitem gerir stocks, processos, pedidos nos vários armazéns, e fazer o acompanhamento dos fornecedores e operadores logísticos, neste ponto abordaremos:

- Sistemas de informação utilizados;
- Retek.

d) Transportes

Num processo de abertura de loja temos de ter em conta algumas condicionantes que podem existir na estrutura da nova loja e por isso é importante ver:

Tipologia de viatura e características:

- Tipologia de transporte a utilizar mediante tipologia de loja / tipologia de Mercadoria (ambiente/ refrigerada);
- Metodologia a usar: Grupagem, consolidação de rotas, entrega porta a Porta;
- Retorno de Taras.

e) Processo abertura de loja a nível de Aprovisionamento

Neste ponto será abordado o processo de aprovisionamento das lojas Sonae e os parâmetros a ter conta, bem como os volumes a utilizar para o enchimento de uma loja CBD:

- Identificação da loja a analisar layout, gama de loja e plano de enchimento
- Recolha de dados de modo a conseguir descrever o processo de abertura e planeamento de volumes a partilhar com a logística. Em primeiro lugar, elaborar uma checklist das atividades desenvolvidas e um fluxograma genérico de todo o processo de abertura de loja. Como se pretende perceber o que pode ser melhorado, o objetivo é, identificar cada uma das atividades inerentes ao processo de forma detalhada

f) Volumes diários de mercadoria (loja exemplo)

1. Forma de envio da informação a partilhar com a Logística
2. Tipo de mercadoria: Ambiente, Frio Positivo, Frio Negativo (congelados)
3. Volumes a alocar diariamente no processo de montagem de loja separação por categoria
 - Produtos de Limpeza do Lar / Higiene e Beleza
 - Produtos de Soft Drinks (Sumos, Refrigerantes, Cervejas e Águas)
 - Produto de Mercearia Salgada (ingredientes básicos e Gorduras Líquidas)
 - Produtos de mercearia doce (Pequeno almoço, doçaria e chocolates, bolachas...)
 - Produtos Congelados.

3.2.2 Inquérito por questionário

Recorreu-se a um método de investigação quantitativo/ qualitativo recorrendo ao inquérito por questionário, comparando os resultados obtidos pela observação.

O questionário é um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo com variáveis mensuráveis e ajuda a organizar, normalizar e a controlar os dados para que as informações procuradas possam ser obtidas de uma forma rigorosa (Fortin, 2009).

Os tipos de medida de um questionário podem ser divididos em objetivos e subjetivos. As medidas objetivas estão relacionadas com factos, características dos indivíduos, com os seus conhecimentos e os seus comportamentos. As medidas subjetivas referem-se a atitudes, isto é, ao que as pessoas pensam, sentem, aos julgamentos que fazem e compreendem medidas de opinião, de satisfação, de perceção, de valores e de intenções de comportamento (Freixo, 2011).

Quanto ao conteúdo das questões, estas podem ser divididas entre aquelas que se focalizam nos factos (toda a informação detida pelos sujeitos que é suscetível de ser conhecida através de outra forma que não seja um inquérito) e as questões de opinião que sendo de natureza mais subjetiva se debruçam sobre opiniões, atitudes, crenças, preferências, etc. Quanto à forma, as questões podem ser perguntas fechadas, em que as pessoas escolhem as suas respostas entre duas ou mais opções, e perguntas abertas às quais as pessoas respondem usando o seu próprio vocabulário fornecendo pormenores e fazendo comentários, permitindo assim investigações mais precisas e profundas embora apresenta maiores dificuldades no tratamento estatístico (Freixo, 2011).

No âmbito do presente estudo, a obtenção de dados para análise foi feita por inquérito e consistiu na aplicação do questionário semiestruturado, composto por questões fechadas e abertas à equipa de ligação às lojas da logística e à direção da Aprovisionamento e gestão de stocks (DAGS) e no tratamento estatístico e análise das respetivas respostas permitindo tirar conclusões.

O questionário foi respondido através da Internet a partir de um link que foi enviado por e-mail para as respetivas equipas

Esta pesquisa quantitativa / qualitativa do estudo decorreu em 5 etapas:

1. Construção e desenho de questionário;
2. Pré teste do questionário (ajustar dimensão do questionário, tipo perguntas);
3. Procedimento de envio e acompanhamento do questionário;
4. Recolha e tratamento dos dados;
5. Análise dos resultados

4. Processo Abertura de loja (Caso de estudo)

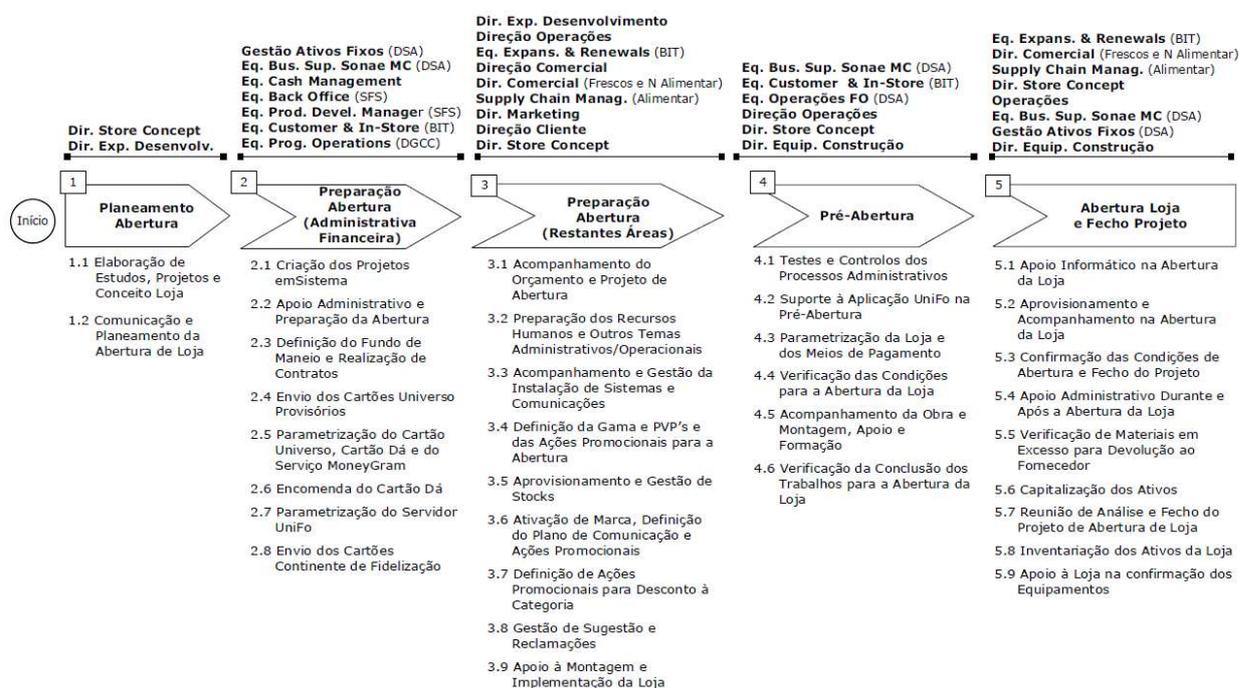
4.1 Processo Abertura de loja – Planeamento

Num processo de abertura de loja existem várias direções que intervencionam no mesmo.

Na tabela 4 pode-se verificar as várias interações que existem.

Tabela 4 Fluxograma Processo abertura de loja MCH

Fluxo do Processo



Fonte: (Sonae Circle, 2021)

A equipa de Suco começa a ter interação a partir do ponto 3. Preparação Abertura onde começam a fazer o planeamento e análise de todos os parâmetros correspondentes ao processo de abertura de loja.

Elaborou-se uma Check List por forma a resumir todas as tarefas inerentes à função Suco (Apêndice 6).

Cerca de 6 semanas antes, é confirmado com a Direção de Espaço a publicação dos planogramas e a disponibilização da informação dos Ps's de loja, ou seja, o ficheiro que vai dar os dados referentes ao stock necessário para fazer o enchimento da loja.

5 semanas antes, ocorre a reunião com a loja para definir todo o planeamento da abertura da mesma desde:

- Cronograma de entrega de mercadoria por unidade de negócio
- Topos, laterais e destaques promocionais a considerar
- Feira temática a decorrer e verificação do *layout* para ver espaços extra.

4 semanas antes da abertura de loja, depois da análise da gama e verificação se todos os artigos em planograma se encontram na gama da loja e se a mesma está bem associada. Parametriza-se a gama, sendo que, é inserida em Retek via PRAU todos os dados necessários à parametrização do artigo/ loja.

Nesta fase começa-se a acompanhar as encomendas diárias e são partilhadas com a logística as encomendas geradas automaticamente, enviando-se diariamente o volume de caixas que vão estar em preparação. Informa-se se a mercadoria gerada é ambiente ou da área dos frescos. Verifica-se se é frio positivo ou negativo, por forma à equipa Logistic Customer Service poderem informar os transportes que tipo de veículo será preciso para entregar a mercadoria na loja, viatura ambiente ou temperatura controlada.

Quando a loja começa a receber mercadoria, inicia-se o acompanhamento no terreno. Depois de começarem a implementar, analisam-se os planogramas de cada subcategoria e verifica-se em cada planograma as ruturas e a necessidade de encomendar mais artigo para fazer enchimento total da prateleira.

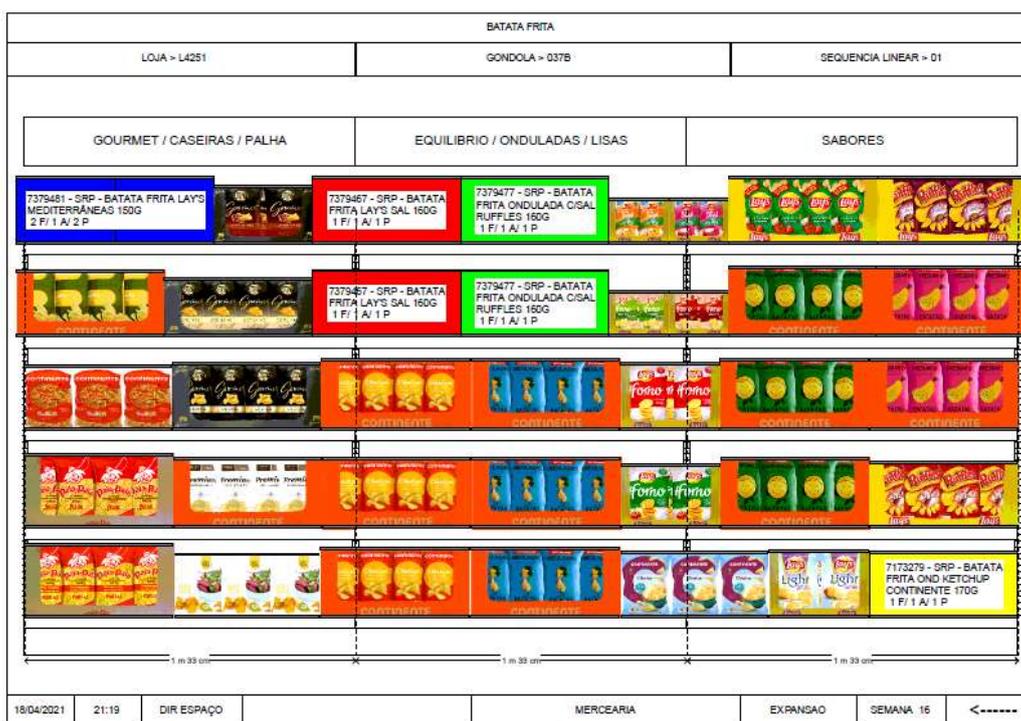
São feitas as encomendas de forma manual no Retek e estas são partilhadas com o Logistic Customer Service, para serem consideradas.

Nesta fase também é feito o enchimento de todos os Topos, laterais e área promocional com a campanha em vigor.

Num processo de Abertura de loja começa-se a analisar o mesmo, cerca de 6 semanas antes da data de abertura.

O processo começa por se analisar a gama de planograma (figura 14) versus a gama real loja definida em sistema e vê-se diferenças e artigos que estejam fora da gama de planograma e alerta-se a Comercial por forma a assegurar que todos os artigos presentes no planograma² estejam bem cadastrados.

Figura 14 Planograma Linear Batata Frita loja CBD Cabeça Santa



Fonte: (Sonae Circle, 2021)

No planograma conseguimos identificar para determinado Artigo (figura 15):

- Localização do artigo na Gôndola, módulo e prateleira;
- Número de frentes, alturas, profundidades;
- Stock total do artigo no linear;
- Artigos com implantação em SRP.

² Planograma é a representação gráfica dos produtos no linear

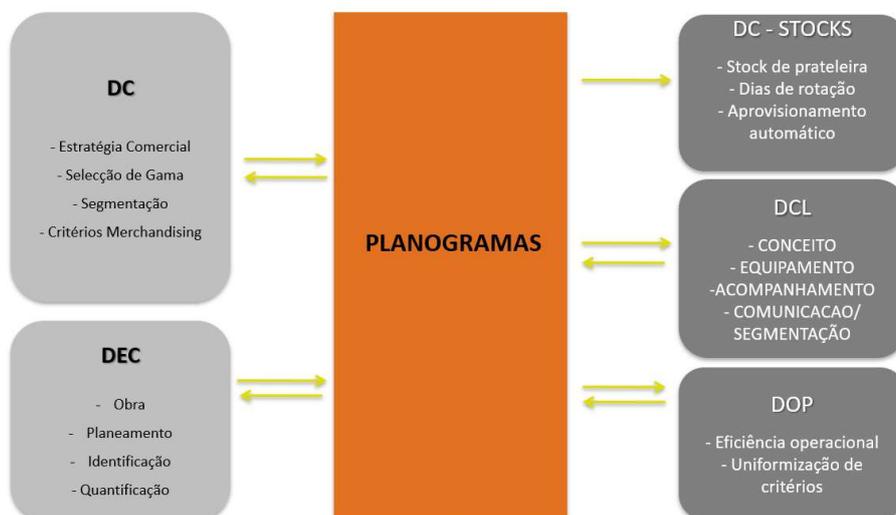
Figura 15 Descrição pormenorizada Planograma

LOJA - L4251		GONDOLA - 037B		SEQUENCIA LINEAR - 01																												
GOURMET / CASEIRAS / PALHA																																
7375481 - SRP - BATATA FRITA LAY'S MEDITERRANEA 150G 2 F/1 A/2 P	7121368 - SRP - BATATA FRITA LAY'S GOURMET PRESUNTO 150G 1 F/1 A/2 P	7375467 - SRP - BATATA FRITA LAY'S GOURMET PRESUNTO 150G 1 F/1 A/2 P	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Modulo: 1 / Prateleira: 1 / Função: 61</th> <th>DDD</th> <th>DESIGNAÇÃO</th> <th>F</th> <th>A</th> <th>P</th> <th>CA</th> <th>STR</th> <th>SRP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7375481</td> <td>BATATA FRITA LAY'S MEDITERRANEA 150G</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>36</td> <td>SRP</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7121368</td> <td>BATATA FRITA LAY'S GOURMET PRESUNTO 150G</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>18</td> <td>SRP</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Modulo: 1 / Prateleira: 1 / Função: 61	DDD	DESIGNAÇÃO	F	A	P	CA	STR	SRP	7375481	BATATA FRITA LAY'S MEDITERRANEA 150G	2	1	2	0	36	SRP		7121368	BATATA FRITA LAY'S GOURMET PRESUNTO 150G	1	1	2	0	18	SRP	
Modulo: 1 / Prateleira: 1 / Função: 61	DDD	DESIGNAÇÃO	F	A	P	CA	STR	SRP																								
7375481	BATATA FRITA LAY'S MEDITERRANEA 150G	2	1	2	0	36	SRP																									
7121368	BATATA FRITA LAY'S GOURMET PRESUNTO 150G	1	1	2	0	18	SRP																									
3386582 - SRP - BATATA FRITA EM AZEITE CONTINENTE 150 G 1 F/1 A/1 P	7106289 - SRP - BAT.FRITA LAY'S GOURMET FINSISSIMAS 150G 1 F/1 A/1 P	7375467 - SRP - BATATA FRITA LAY'S GOURMET PRESUNTO 150G 1 F/1 A/2 P	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Modulo: 1 / Prateleira: 2 / Função: 46</th> <th>DDD</th> <th>DESIGNAÇÃO</th> <th>F</th> <th>A</th> <th>P</th> <th>CA</th> <th>STR</th> <th>SRP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4386882</td> <td>BATATA FRITA EM AZEITE CONTINENTE 150 G</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>16</td> <td>SRP</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7106289</td> <td>BAT.FRITA LAY'S GOURMET FINSISSIMAS 150G</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>19</td> <td>SRP</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Modulo: 1 / Prateleira: 2 / Função: 46	DDD	DESIGNAÇÃO	F	A	P	CA	STR	SRP	4386882	BATATA FRITA EM AZEITE CONTINENTE 150 G	1	1	1	0	16	SRP		7106289	BAT.FRITA LAY'S GOURMET FINSISSIMAS 150G	1	1	1	0	19	SRP	
Modulo: 1 / Prateleira: 2 / Função: 46	DDD	DESIGNAÇÃO	F	A	P	CA	STR	SRP																								
4386882	BATATA FRITA EM AZEITE CONTINENTE 150 G	1	1	1	0	16	SRP																									
7106289	BAT.FRITA LAY'S GOURMET FINSISSIMAS 150G	1	1	1	0	19	SRP																									
5097178 - SRP - BATATA FRITA PALHA FINA CONTINENTE 200 G 1 F/1 A/1 P	3904474 - SRP - BATATAS FRITAS LISAS GOURMET LAY'S 180GR 1 F/1 A/1 P	20058 CONT 1 F/1	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Modulo: 1 / Prateleira: 3 / Função: 31</th> <th>DDD</th> <th>DESIGNAÇÃO</th> <th>F</th> <th>A</th> <th>P</th> <th>CA</th> <th>STR</th> <th>SRP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5097178</td> <td>BATATA FRITA PALHA FINA CONTINENTE 200 G</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>25</td> <td>DRP</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3904474</td> <td>BATATAS FRITAS LISAS GOURMET LAY'S 180...</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>19</td> <td>DRP</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Modulo: 1 / Prateleira: 3 / Função: 31	DDD	DESIGNAÇÃO	F	A	P	CA	STR	SRP	5097178	BATATA FRITA PALHA FINA CONTINENTE 200 G	1	1	1	0	25	DRP		3904474	BATATAS FRITAS LISAS GOURMET LAY'S 180...	1	1	1	0	19	DRP	
Modulo: 1 / Prateleira: 3 / Função: 31	DDD	DESIGNAÇÃO	F	A	P	CA	STR	SRP																								
5097178	BATATA FRITA PALHA FINA CONTINENTE 200 G	1	1	1	0	25	DRP																									
3904474	BATATAS FRITAS LISAS GOURMET LAY'S 180...	1	1	1	0	19	DRP																									
2171885 - SRP - BAT.FRITA PALHA PALA PALA 500GR 1 F/1 A/1 P	5555464 - SRP - BATATA FRITA LIGA GOURMET CONT. SELEÇÃO 1 F/1 A/1 P	20058 CONT 1 F/1	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Modulo: 1 / Prateleira: 4 / Função: 15</th> <th>DDD</th> <th>DESIGNAÇÃO</th> <th>F</th> <th>A</th> <th>P</th> <th>CA</th> <th>STR</th> <th>SRP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2171885</td> <td>BAT.FRITA PALHA PALA PALA 500GR</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>12</td> <td>SRP</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5555464</td> <td>BATATA FRITA LIGA GOURMET CONT. SELEÇ...</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>16</td> <td>DRP</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Modulo: 1 / Prateleira: 4 / Função: 15	DDD	DESIGNAÇÃO	F	A	P	CA	STR	SRP	2171885	BAT.FRITA PALHA PALA PALA 500GR	1	1	1	0	12	SRP		5555464	BATATA FRITA LIGA GOURMET CONT. SELEÇ...	1	1	1	0	16	DRP	
Modulo: 1 / Prateleira: 4 / Função: 15	DDD	DESIGNAÇÃO	F	A	P	CA	STR	SRP																								
2171885	BAT.FRITA PALHA PALA PALA 500GR	1	1	1	0	12	SRP																									
5555464	BATATA FRITA LIGA GOURMET CONT. SELEÇ...	1	1	1	0	16	DRP																									
3727556 - SRP - BATATA FRITA PALA PALA ROQUELAS 300GR 1 F/1 A/1 P	5415694 - SRP - BATATA DOCE FRITA MARIA BATATA 100G 1 F/1 A/1 P	20058 CONT 1 F/1	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Modulo: 1 / Prateleira: 5 / Função: 0</th> <th>DDD</th> <th>DESIGNAÇÃO</th> <th>F</th> <th>A</th> <th>P</th> <th>CA</th> <th>STR</th> <th>SRP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3727556</td> <td>BATATA FRITA PALA PALA ROQUELAS 300GR</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>12</td> <td>SRP</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5415694</td> <td>BATATA DOCE FRITA MARIA BATATA 100G</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>20</td> <td>DRP</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Modulo: 1 / Prateleira: 5 / Função: 0	DDD	DESIGNAÇÃO	F	A	P	CA	STR	SRP	3727556	BATATA FRITA PALA PALA ROQUELAS 300GR	1	1	1	0	12	SRP		5415694	BATATA DOCE FRITA MARIA BATATA 100G	1	1	1	0	20	DRP	
Modulo: 1 / Prateleira: 5 / Função: 0	DDD	DESIGNAÇÃO	F	A	P	CA	STR	SRP																								
3727556	BATATA FRITA PALA PALA ROQUELAS 300GR	1	1	1	0	12	SRP																									
5415694	BATATA DOCE FRITA MARIA BATATA 100G	1	1	1	0	20	DRP																									
19/04/2021		21:19		DIR ESPAÇO																												
				MERCERIA																												
				EXPANÇAO																												
				SEMANA 16																												
				<-----																												

Fonte: (Sonae Circle, 2021)

O Planograma é elaborado com base em várias interações entre várias direções como podemos verificar no fluxograma da figura 16.

Figura 16 Fluxograma Interação Direções



Fonte: (Sonae Circle, 2021)

No caso de uma abertura de loja após a direção comercial definir o cluster onde a loja se insere, selecionar a gama e os critérios de merchandising a considerar, a Direção de Espaço elabora os planogramas que depois partilha com a Direção de Equipamentos e Conceção loja para compra dos equipamentos necessários à abertura de loja.

A DCL no projeto de abertura, elabora o layout da loja e define o seu conceito mediante os metros quadrados da loja e a zona geográfica onde se insere, entretanto a equipa de equipamentos define os mesmos a utilizar numa abertura de loja, depois a equipa da Comunicação elabora todo o manual de Comunicação e segmentação da loja e a equipa de *Merchandising* acompanha todo o processo de abertura.

Finalmente a equipa de Gestão de Stocks utiliza os PS's definidos pelo planograma e o total stock para parametrização da loja e faz o respetivo enchimento.

4.1.2 Enchimento Frescos

Na área dos frescos também é a equipa dos Sucos que faz o planeamento e o enchimento das Unidades de negócio dos Frescos.

Como se pode verificar na check list dos frescos (Apêndice 7) cerca de 5 semanas antes dá-se início aos seguintes tópicos:

- Confirmar data de abertura e marcar reunião com a loja;
- Preparação do programa para a reunião com proposta de trabalho;
- Enviar e-mail a solicitar PS´s à direção do espaço;
- Partilhar mail com a unidade de negócio a informar data de início de trabalho do abastecimento da nova loja.

Depois da reunião com a loja, trabalhamos o cronograma final (tabela 5) fechado na reunião para posterior partilha com os gestores de stocks das respetivas unidades de negócio e gestores operacionais loja, gerente de loja e chefia frescos.

Tabela 5 Cronograma Abertura de Frescos

CRONOGRAMA																																																																																							
<p>LOJA ESPELHO: Macedo de Cavaleiros PERIODO VENDAS : MAIO 2020 - 15 ABRIL 1ª SEMANA MAIO 2021 MORADA : Avenida de CABEÇA SANTA nº 106 C/RUA DO CEPO 4575 - 126 Penafiel</p>																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">CBD Termas 5 Vicente (4251)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>6</td><td>07-mai</td></tr> <tr><td>7</td><td>08-mai</td></tr> <tr><td>1</td><td>09-mai</td></tr> <tr><td>2</td><td>10-mai</td></tr> <tr><td>3</td><td>11-mai</td></tr> <tr><td>4</td><td>12-mai</td></tr> <tr><td>5</td><td>13-mai</td></tr> <tr><td>6</td><td>14-mai</td></tr> <tr><td>7</td><td>15-mai</td></tr> <tr><td>1</td><td>16-mai</td></tr> <tr><td>2</td><td>17-mai</td></tr> <tr><td>3</td><td>18-mai</td></tr> <tr><td>4</td><td>19-mai</td></tr> <tr><td>5</td><td>20-mai</td></tr> <tr><td>6</td><td>21-mai</td></tr> <tr><td>7</td><td>22-mai</td></tr> <tr><td>1</td><td>23-mai</td></tr> <tr><td>2</td><td>24-mai</td></tr> <tr><td>3</td><td>25-mai</td></tr> <tr><td>4</td><td>26-mai</td></tr> <tr><td>5</td><td>27-mai</td></tr> <tr><td>6</td><td>28-mai</td></tr> <tr><td>7</td><td>29-mai</td></tr> <tr><td>1</td><td>30-mai</td></tr> <tr><td>2</td><td>31-mai</td></tr> <tr><td>3</td><td>01-jun</td></tr> <tr><td>4</td><td>02-jun</td></tr> <tr><td>5</td><td>03-jun</td></tr> <tr><td>6</td><td>04-jun</td></tr> <tr><td>7</td><td>05-jun</td></tr> </tbody> </table>	CBD Termas 5 Vicente (4251)		6	07-mai	7	08-mai	1	09-mai	2	10-mai	3	11-mai	4	12-mai	5	13-mai	6	14-mai	7	15-mai	1	16-mai	2	17-mai	3	18-mai	4	19-mai	5	20-mai	6	21-mai	7	22-mai	1	23-mai	2	24-mai	3	25-mai	4	26-mai	5	27-mai	6	28-mai	7	29-mai	1	30-mai	2	31-mai	3	01-jun	4	02-jun	5	03-jun	6	04-jun	7	05-jun	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">LEGENDA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>PSUC01</td><td>Proposta Gestor SuCO (LIN 11 - Congelados, LIN2 exceto Peixe Fresco, LIN 13, LIN 15 - Frutos Secos Azeitonas e Tremoços, LIN 16, LIN 18)</td></tr> <tr><td>CLOJ1</td><td>- Critica Loja</td></tr> <tr><td>PGS2</td><td>- Proposta Gestor SuCO (Frutas e Legumes [1501,1502, 4ª gama] e Talho S0H) + Gestor GS Peixe Fresco e Bio saudável</td></tr> <tr><td>Grupa 2</td><td>- Critica Loja Frescos/Legumes [1501,1502, 4ª gama, Talho S0H] peixe fresco) + Bio saudável</td></tr> <tr><td>PGS3</td><td>- Promocional S - Proposta Gestor GS (LIN: Talho, Peixaria, Charcutaria, Padaria, Take Away)</td></tr> <tr><td>CLOJ3</td><td>- Critica Loja Promocional S (LIN: Talho, Peixaria, Charcutaria, Padaria, Take Away)</td></tr> <tr><td>PGS4</td><td>- Promocional S1 - Proposta Gestor GS (LIN: Charcutaria, Padaria, Take Away) Promocional 2 - Proposta Gestor GS (LIN: Frutas e Legumes)</td></tr> <tr><td>CLOJ4</td><td>- Critica Loja Promocional S+1 (LIN: Charcutaria, Padaria, Take Away) + Promocional 5 - Proposta Gestor GS (LIN: Frutas e Legumes)</td></tr> <tr><td>PGS5</td><td>- Promocional S+2 - Proposta Gestor GS (LIN: Charcutaria, Padaria, Take Away)</td></tr> <tr><td>CLOJ5</td><td>- Critica Loja Promocional S+2 (LIN: Charcutaria, Padaria, Take Away)</td></tr> <tr><td>ABT</td><td>- Abertura</td></tr> </tbody> </table>	LEGENDA		PSUC01	Proposta Gestor SuCO (LIN 11 - Congelados, LIN2 exceto Peixe Fresco, LIN 13, LIN 15 - Frutos Secos Azeitonas e Tremoços, LIN 16, LIN 18)	CLOJ1	- Critica Loja	PGS2	- Proposta Gestor SuCO (Frutas e Legumes [1501,1502, 4ª gama] e Talho S0H) + Gestor GS Peixe Fresco e Bio saudável	Grupa 2	- Critica Loja Frescos/Legumes [1501,1502, 4ª gama, Talho S0H] peixe fresco) + Bio saudável	PGS3	- Promocional S - Proposta Gestor GS (LIN: Talho, Peixaria, Charcutaria, Padaria, Take Away)	CLOJ3	- Critica Loja Promocional S (LIN: Talho, Peixaria, Charcutaria, Padaria, Take Away)	PGS4	- Promocional S1 - Proposta Gestor GS (LIN: Charcutaria, Padaria, Take Away) Promocional 2 - Proposta Gestor GS (LIN: Frutas e Legumes)	CLOJ4	- Critica Loja Promocional S+1 (LIN: Charcutaria, Padaria, Take Away) + Promocional 5 - Proposta Gestor GS (LIN: Frutas e Legumes)	PGS5	- Promocional S+2 - Proposta Gestor GS (LIN: Charcutaria, Padaria, Take Away)	CLOJ5	- Critica Loja Promocional S+2 (LIN: Charcutaria, Padaria, Take Away)	ABT	- Abertura
CBD Termas 5 Vicente (4251)																																																																																							
6	07-mai																																																																																						
7	08-mai																																																																																						
1	09-mai																																																																																						
2	10-mai																																																																																						
3	11-mai																																																																																						
4	12-mai																																																																																						
5	13-mai																																																																																						
6	14-mai																																																																																						
7	15-mai																																																																																						
1	16-mai																																																																																						
2	17-mai																																																																																						
3	18-mai																																																																																						
4	19-mai																																																																																						
5	20-mai																																																																																						
6	21-mai																																																																																						
7	22-mai																																																																																						
1	23-mai																																																																																						
2	24-mai																																																																																						
3	25-mai																																																																																						
4	26-mai																																																																																						
5	27-mai																																																																																						
6	28-mai																																																																																						
7	29-mai																																																																																						
1	30-mai																																																																																						
2	31-mai																																																																																						
3	01-jun																																																																																						
4	02-jun																																																																																						
5	03-jun																																																																																						
6	04-jun																																																																																						
7	05-jun																																																																																						
LEGENDA																																																																																							
PSUC01	Proposta Gestor SuCO (LIN 11 - Congelados, LIN2 exceto Peixe Fresco, LIN 13, LIN 15 - Frutos Secos Azeitonas e Tremoços, LIN 16, LIN 18)																																																																																						
CLOJ1	- Critica Loja																																																																																						
PGS2	- Proposta Gestor SuCO (Frutas e Legumes [1501,1502, 4ª gama] e Talho S0H) + Gestor GS Peixe Fresco e Bio saudável																																																																																						
Grupa 2	- Critica Loja Frescos/Legumes [1501,1502, 4ª gama, Talho S0H] peixe fresco) + Bio saudável																																																																																						
PGS3	- Promocional S - Proposta Gestor GS (LIN: Talho, Peixaria, Charcutaria, Padaria, Take Away)																																																																																						
CLOJ3	- Critica Loja Promocional S (LIN: Talho, Peixaria, Charcutaria, Padaria, Take Away)																																																																																						
PGS4	- Promocional S1 - Proposta Gestor GS (LIN: Charcutaria, Padaria, Take Away) Promocional 2 - Proposta Gestor GS (LIN: Frutas e Legumes)																																																																																						
CLOJ4	- Critica Loja Promocional S+1 (LIN: Charcutaria, Padaria, Take Away) + Promocional 5 - Proposta Gestor GS (LIN: Frutas e Legumes)																																																																																						
PGS5	- Promocional S+2 - Proposta Gestor GS (LIN: Charcutaria, Padaria, Take Away)																																																																																						
CLOJ5	- Critica Loja Promocional S+2 (LIN: Charcutaria, Padaria, Take Away)																																																																																						
ABT	- Abertura																																																																																						

Fonte: Elaboração Própria

Na área dos frescos elabora-se o plano e o enchimento de todas as unidades de Negócio.

Depois de juntamente com as Operações ter sido delineado um plano de enchimento, é feito um cronograma, pois no caso dos frescos é necessário enviar propostas de enchimento das várias unidades de negócio, para posterior crítica, por parte do gestor de operações da loja.

Por exemplo, é elaborada a primeira proposta de enchimento 3 semanas antes da data de abertura, aqui são enviados os dados das unidades de negócio, nomeadamente:

- UN11 Talho
- UN12 Peixe
- UN 13 Charcutaria
- UN15 Frutas e Legumes
- UN 18 Take Away

4.2 Processo abertura de loja - Volumes Diários Mercadoria

Para efetuar o enchimento da loja é elaborado o plano de enchimento de acordo com o *layout* da loja, e para isso são definidas as datas de entrega de mercadoria, de acordo com o avanço pretendido da implementação da mercadoria (tabela 7).

Tabela 6 Plano Enchimento Alimentar

ENCOMENDA ENCHIMENTO L4251-CBD TERMAS S VICENTE		08/mai	09/mai	10/mai	11/mai	12/mai	13/mai	14/mai	15/mai	16/mai	17/mai	18/mai	19/mai	20/mai	21/mai	22/mai	23/mai	24/mai	25/mai	26/mai	27/mai	28/mai	29/mai	30/mai	31/mai	01/jun	02/jun	Hora Entrega		
		Data Abertura																												
ALIMENTAR																														
01/10 - Salgada/Essenciais																														
Entrega Ambiente PBL (104;105)								x																						manhã
Entrega Ambiente PBS (104;105)								x																						manhã
Entrega Diretos								x																						manhã
Entrega Refrigerados PBL (107;108)																														09:00/05:00
02/14 - Doce/Peq. Almoço																														
Entrega Ambiente PBL (104;105)								x																						manhã
Entrega Ambiente PBS (104;105)								x																						manhã
Entrega Diretos								x																						manhã
Entrega Refrigerados PBL (107;108)																														09:00/05:00
03 - Soft Drinks																														
Entrega Ambiente PBL (104;105)								x																						manhã
Entrega Ambiente PBS (104;105)								x																						manhã
Entrega Diretos								x																						manhã
Entrega Refrigerados PBL (107;108)																														09:00/05:00
05/09 - Higiene e Beleza																														
Entrega Ambiente PBL (104;105)								x																						manhã
Entrega Ambiente PBS (104;105)								x																						manhã
Entrega Diretos								x																						manhã
06 - Limpeza do Lar																														
Entrega Ambiente PBL (104;105)								x																						manhã
Entrega Ambiente PBS (104;105)								x																						manhã
Entrega Diretos								x																						manhã
07 - Congelados																														
Entrega Congelados PBS (109;110)																														manhã
08 - Laticínios																														
Entrega Ambiente PBL (104;105)																														manhã
Entrega Ambiente PBS (104;105)																														manhã
Entrega Diretos																														manhã
Entrega Refrigerados PBL (107;108)																														09:00/05:00
Entrega Ovos																														manhã
17 - Hard Drinks																														
Entrega Ambiente PBL (104;105)																														manhã
Entrega Ambiente PBS (104;105)																														manhã
Entrega Diretos																														manhã
Entrega Refrigerados PBL (107;108)																														09:00/05:00
32 - BIO																														
Entrega Ambiente PBL (104;105)																														manhã
Entrega Ambiente PBS (104;105)																														manhã
Entrega Diretos																														manhã
Entrega Refrigerados PBL (107;108)																														09:00/05:00
Entrega Congelados PBS (109;110)																														manhã
Entrega Ovos																														manhã

Fonte: Ficheiro processo abertura de loja – elaboração própria

O enchimento é iniciado três semanas antes da abertura. No caso da loja exemplo começamos o enchimento pela Unidade de negócio Limpeza do Lar seguindo para o enchimento da Higiene e Beleza, depois Soft Drinks, Mercearia Salgada, Mercearia Doce, Laticínios, Bio e Saudável e Hard Drinks. Todos os artigos de frio (congelados, iogurtes por norma o enchimento é efetuado uma semana antes da abertura, isto se tivermos condições para implementação.

Nas primeiras duas semanas toda a mercadoria recebida em loja é mercadoria ambiente.

Depois de estabelecido o plano de enchimento e conforme a informação que temos dos planogramas fazemos o cálculo de volume de caixas necessário para o enchimento da loja e partilhamos com a Logística da Sonaemc os volumes de caixas que vamos ter em preparação por dia no nosso entreposto (ver tabela 8).

Tabela 7 Volume Preparação entreposto

Fluxo	Volumes preparação entreposto																	total cx		
	07/05/2021	08/05/2021	09/05/2021	10/05/2021	11/05/2021	12/05/2021	13/05/2021	14/05/2021	15/05/2021	16/05/2021	17/05/2021	18/05/2021	19/05/2021	20/05/2021	23/05/2021	24/05/2021	26/05/2021		27/05/2021	
PBL	980			1744	1046	1003	1179	135	725		500	82	21	7			5	19	638	8084
PBS01					680	6			39											725
PBS02						635			23											658
PBS03				499						495										994
PBS05			721																	721
PBS06		685																		685
PBS07															408					408
PBS08									72											72
PBS09			192																	192
PBS10					62															62
PBS14						165														165
PBS17										279										279
Total cx	980	685	913	2399	1788	2026	1179	135	859	774	500	82	21	7	408	5	19	638	13418	

Fonte: Ficheiro processo abertura de loja – Elaboração Própria

Nesta tabela para além do volume de caixas por fluxo é partilhado também o tipo de mercadoria a entregar em loja.

Por exemplo o PBS é identificado de acordo com a categoria que pertence por isso temos:

Tabela 8 Tipologia Artigos PBS

Fluxo	Unidade de negócio
PBS01	Mercearia Salgada
PBS02	Mercearia Doce
PBS03	Soft Drinks
PBS05	Higiene
PBS06	Limpeza do Lar
PBS07	Congelados alimentar
PBS08	Lactínios
PBS09	Beleza
PBS10	Ingredientes Básicos
PBS14	Pequeno almoço
PBS17	Hard Drinks

Fonte: Elaboração própria

Planeamento e Processo de Abertura de loja Sonae MC – Continente Bom dia
Mestrado em Logística e Cadeia de Abastecimento

Para a área dos frescos:

Da mesma forma que é elaborado para o alimentar também para as unidades de negócio dos frescos é delineado um planeamento de entregas por unidade de negócio (tabela 10).

Depois de ter o plano elaborado fazem-se as propostas de enchimento dos Frescos que são elaboradas com base nos PS's de planograma mais as vendas da loja Espelho, isto é, o enchimento é feito através de uma análise das vendas da loja espelho e depois é efetuada uma critica ao enchimento artigo/loja.

Tabela 9 Plano Enchimento Frescos

ENCOMENDA ENCHIMENTO L7012-CBD VILA VERDE												Hora Entrega	
	06-mar	07-mar	08-mar	09-mar	10-mar	11-mar	12-mar	13-mar	14-mar	15-mar	16-mar	17-mar	
Data Abertura													
Frescos													
11 - Talho													
Entrega SOHI - Enchimento + Promocionais											X		09:00
Entrega SOHI - 1º dia de vendas													05:00
Entrega única de Congelados					X								manhã
12 - Peixaria													
Entrega única Pescado Fresco												X	05:00
Entrega única Bacalhau							X						manhã
Entrega única Congelados a Granel					X								manhã
13 - Charcuteria													
Entrega Centralizados Validades Longas						X							manhã
Entrega Centralizados Validades Curtas									X		X		manhã
Entrega Directos												X	manhã
15 - Frutas e Legumes													
Enchimento Frutas e Legumes (Batatas, Maças, etc)											X		09:00
Enchimento Legumes, Espec. e Frutas Perecíveis												X	09:00
Enchimento Legumes Folha												X	09:00
1º dia de vendas FL												X	05:00
Frutos Secos, Azeitonas e Tremoços				X									manhã
16 - Padaria													
Entrega única Congelados					X								manhã
Entrega Ambiente Validades Longas (Tostas e Biscoitos)			X										manhã
Entrega Ambiente/Refrigerados Validades Curtas								X	X		X		08:00
Entrega Directos Pão de Forma												X	manhã
Entrega Directos Pão Fresco												X	05:00
Entrega Directos (Massas Frescas)												X	05:00
18 - Take Away													
Entrega única Congelados					X								manhã
Entrega Centralizados Validades Longas						X							manhã
Entrega Centralizados Validades Curtas									X	X	X		manhã
Entrega Centralizados Frango P/ Assar (CPC)												X	09:00/05:00
Ambiente Molhos			X										manhã

Fonte: Ficheiro processo abertura de loja – elaboração Própria

É com base nesta critica que depois se consegue determinar os volumes de enchimento.

São enviados para a logística os volumes de caixas com a data de preparação no WH por forma às operações estarem informadas e preparem o local de *picking* no armazém (tabela 11).

Tabela 10 Volume Enchimento Frescos

fluxo	data preparação wh													total cxs	
	18 may	20 may	21 may	22 may	23 may	24 may	25 may	26 may	27 may	28 may	29 may	31 may	01 june		02 june
direto	37			34											71
ECA													26	412	438
PBL		141	216	324		781	192	32	69	70	241	595	45	1	2707
PBS11					45										45
PBS12					533										533
PBS16					12		343								355
PBS18					18		11								29
PBSBC								69							69
total cxs	37	141	216	358	608	781	546	101	69	70	241	595	71	413	4247

Fonte: Ficheiro enchimento Frescos - Sonae

5. Análise ao Processo Atual

5.1 Inquéritos – Análise resultados

Por forma a identificar algumas melhorias no processo de abertura de loja foram realizados inquéritos junto das equipas intervenientes neste processo por forma a analisar os dados partilhados no momento da Abertura de lojas Sonae MC para perceber se os conteúdos partilhados são efetivamente utilizados e se são os mais adequados de acordo com as equipas partilhadas.

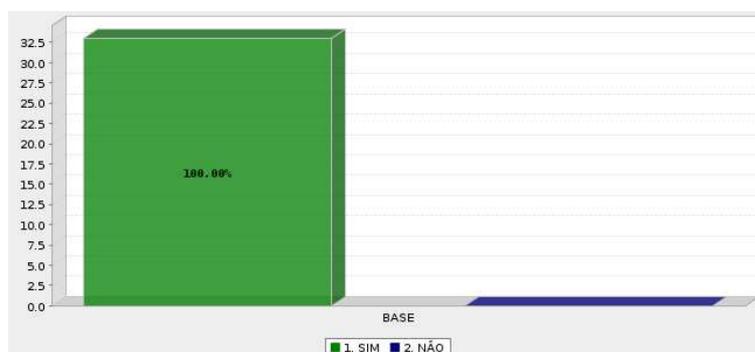
5.1.1 Resultados Inquérito DAGS (Direção aprovisionamento e Gestão de Stocks)

Neste inquérito efetuado junto da equipa da Direção Aprovisionamento Gestão de Stocks (Apêndice 3) obtivemos 45 respostas sendo que somente 34 completaram o inquérito.

Das respostas podemos verificar que:

Informação partilhada é considerada por todos os participantes útil (gráfico 1).

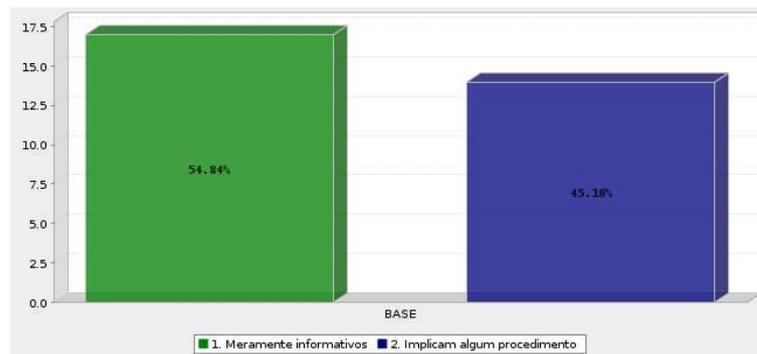
Gráfico 2 Informação partilhada é considerada por todos os participantes útil?



Fonte: Inquérito DAGS - Elaboração Própria (Apêndice 3)

De acordo com as respostas ao inquérito na questão 2, 14 dos inquiridos (45,16%) demonstram através da sua resposta que após receberem os dados partilhados são despoletadas ações nas suas funções, 17 (54.84%) respondem que é meramente informativa (gráfico 2).

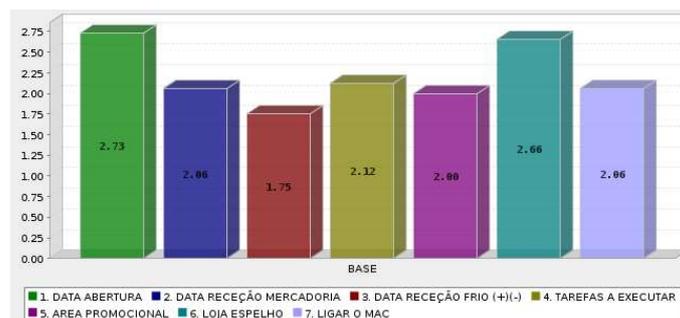
Gráfico 3 Dados partilhados são:



Fonte: Inquérito DAGS - Elaboração Própria (Apêndice 3)

Dos dados enviados, pode-se observar no gráfico 3 que a data de abertura e a loja espelho são as informações que mais relevância tem para os intervenientes.

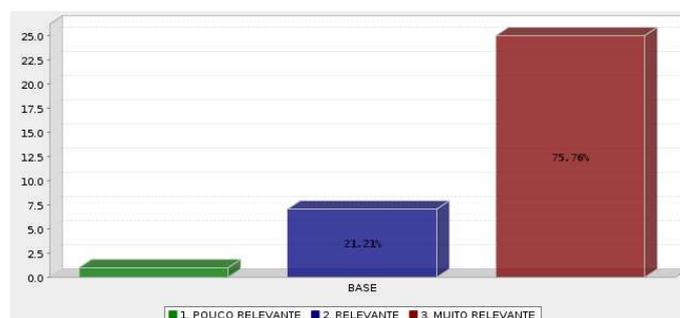
Gráfico 4 Dados relevantes:



Fonte: Inquérito DAGS – Elaboração Própria (Apêndice 3)

A data da abertura tem uma relevância de 75,76% para os intervenientes do inquérito como se verifica no gráfico 4.

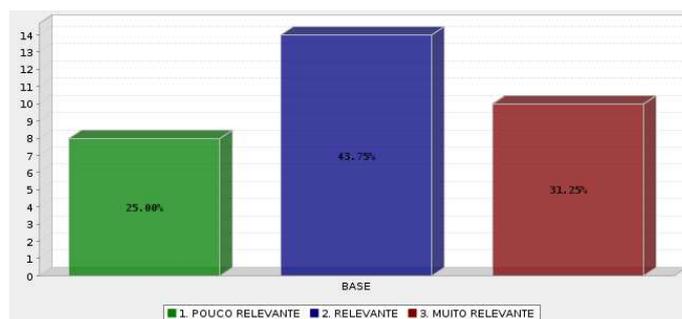
Gráfico 5 Data Abertura



Fonte: Inquérito DAGS - Elaboração Própria (Apêndice 3)

Para a equipa de gestão de stocks é relevante a data em que a loja começa a receber mercadoria 43.75% dos inquiridos demonstram que este dado tem importância (gráfico 6).

Gráfico 6 Data receção Mercadoria



Fonte: Inquérito DAGS - Elaboração Própria (Apêndice 3)

A data receção do frio não demonstra ter muita importância para a equipa e voltamos a verificar que a tabela que enviamos com as tarefas a executar tem relevância para os inquiridos

A tabela 12 é uma das informações partilhadas com a equipa DAGS via email conforme apêndice 5, onde se informa algumas tarefas inerentes às diferentes equipas.

Tabela 11 Tarefas Abertura de Loja

Tarefas	DAGS Alimentar	DAGS Frescos	DAGS Bio Saudável	DAGS Frutas&Legumes	DAGS Peixe Fresco	DAGS Talho	DAGS Feiras Temáticas	Equipa DDC	DAGS Gestão Forecast
Colar previsões de vendas da loja de referência (3605 CBD BRAGA QUINTA PORTAS) 100%. Colocar Fatores Diários a 31 de MAIO .			X	X	X	X			X
Garantir que não existe parametrização de artigos novos e revisão de parâmetros do ENA, antes da loja abrir .	X	X	X	X	X	X			X
Garantir atualização de Location List's, Ficheiros de Aprovisionamento e Reaprovisionamento, após abertura de loja .			X					X	
Garantir que não são feitas gravações durante o processo de abertura , a não ser que seja solicitada pelo SuCO	X	X	X	X	X	X	X		

Fonte: email enviado DAGS processo abertura de loja - Elaboração Própria (Apêndice 5)

Através dos resultados dos inquéritos podemos perceber que 43.75% considera esta tabela muito relevante pois implica que as equipas garantam alguns procedimentos.

5.1.2 Resultados Inquérito Ligação as lojas (Logistics Customer Service)

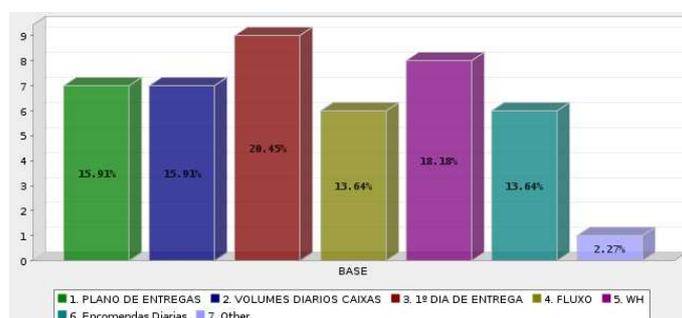
Neste inquérito tivemos 13 respostas, das quais 10 totalmente preenchidos (Apêndice 2).

Todos os intervenientes consideram útil a informação que recebem e que tem os dados necessários para a continuação do trabalho da equipa.

Ao analisarmos o gráfico 5 podemos concluir que as informações mais importantes são:

1. Primeiro dia de entrega;
2. WH onde a loja vai ser abastecida (Norte / Sul);
3. Plano de entregas / Volume diário caixas.

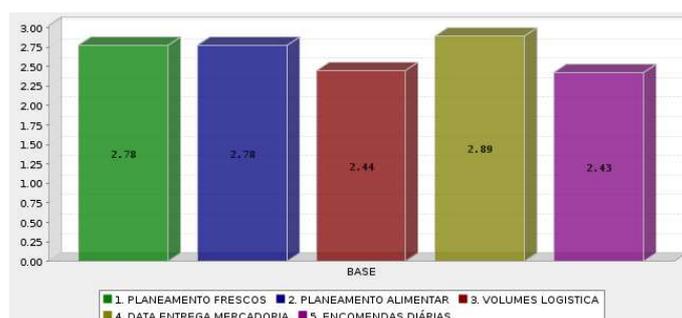
Gráfico 6 Tipo de Informação é útil para a vossa equipa



Fonte: Inquérito Ligação às Lojas - Elaboração Própria (Apêndice 2)

Da informação partilhada a data de entrega de mercadoria é a que maior relevância tem para esta equipa (gráfico 6).

Gráfico 7 Informação Partilhada



Fonte: Inquérito Ligação às Lojas - Elaboração Própria (Apêndice 2)

Os planeamentos enviados de alimentar e de Frescos para 77.78% dos inquiridos é muito relevante.

De seguida a data que a loja pode receber a primeira mercadoria é um dos dados com maior relevância 88.89%.

Neste inquérito (Apêndice 2) percebemos a necessidade de no momento de envio desta informação partilharmos também condicionalismos da loja e sua envolvência respetivamente condições de descarga, tipologia de viaturas a utilizar entre outros. De seguida vamos ver a ficha de dados loja criada para responder a esta necessidade.

5.2 Propostas Alteração ao Processo Atual

5.2.1 Informação partilhada com a Logística

Criação de Ficha de loja para preenchimento no momento da reunião de planeamento, por forma a obter todos os dados da loja para a base de dados da Logística figura 17.

Figura 17 Ficha de loja

FICHA DE LOJA		SONAEMC	
1. DADOS DA LOJA			
Código	<input type="text"/>	DOP	<input type="text"/>
Loja	<input type="text"/>	Centro deCusto	<input type="text"/>
Email Gerente	<input type="text"/>	NIF	<input type="text"/>
Morada	<input type="text"/>		
Local	<input type="text"/>	Cod. Postal	<input type="text"/>
Tipo de Loja	Stand Alone <input type="text"/>	Loja Âncora <input type="text"/>	
	Qual? <input type="text"/>		
	<small>(a preencher por lojas que não sejam Continente, Modelo e Bom dia)</small>		
Tipo de Cais	<ul style="list-style-type: none"> Cais de descarga (desnivelado)? 	Sim <input type="text"/>	Não <input type="text"/>
Condicionantes Loja	<ul style="list-style-type: none"> Limitação da dimensão do camião? 	Sim <input type="text"/>	Não <input type="text"/>
	Qual?	<input type="text"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> Limitação na altura do camião? 	Sim <input type="text"/>	Não <input type="text"/>
	Qual?	<input type="text"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> Limitação na altura das paletes? 	Sim <input type="text"/>	Não <input type="text"/>
	Qual?	<input type="text"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> Limitação na via de acesso? 	Sim <input type="text"/>	Não <input type="text"/>
	Qual?	<input type="text"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> Limitação legal nos horários de carga/descarga? 	Sim <input type="text"/>	Não <input type="text"/>
	Qual?	<input type="text"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> Problemas com o ruído? 	Sim <input type="text"/>	Não <input type="text"/>
	<ul style="list-style-type: none"> Outras: 	<input type="text"/>	

Fonte: Elaboração própria

Neste documento, para além dos dados da loja, identificam-se as condições de descarga, por exemplo limitação da dimensão do camião, se o mesmo deve ter plataforma ou não, se a loja fica localizada numa zona com limitação de horários de descarga.

Para além destes dados irão ser fornecidos os das pessoas responsáveis e que dão suporte à abertura de loja figura 18.

Figura 18 Ficha de loja: Dados Abertura

2. DATAS DE ENTREGA			
Alim. Ambiente	<input type="text"/>	Alim. Temp. Controlada	<input type="text"/>
Alim. Congelados	<input type="text"/>	SoHi	<input type="text"/>
CDP	<input type="text"/>	Bacalhau	<input type="text"/>
Bazar & Casa	<input type="text"/>	Caixas Chep/Paletes	<input type="text"/>
1ª Gravação de Gelo	<input type="text"/>	Data de Abertura	<input type="text"/>

3. CONTATOS		
	Nomes	Contatos
DOP	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gerente	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Suporte DCA	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Suporte DCF	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Suporte DCBC	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Coordenador CS Alim	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pivot CS Alim	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Coordenador CS Bazar	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pivot CS Alim Bazar	<input type="text"/>	<input type="text"/>

(a preencher pelo Customer Service)

Fonte: Elaboração própria

Na informação partilhada, são incluídos os dados da loja espelho, visto que, a logística parametriza as janelas de entrega de Bacalhau WH720 de acordo com a loja espelho (mesmos dias de entrega e frequência).

5.2.3 Volumes diários

No âmbito dos volumes diários e da informação partilhada com a Logística e depois dos dados obtidos, podemos perceber que neste caso passaremos a ter atenção aos volumes de caixa colocados em preparação por dia.

No caso exemplificado teremos de retirar caixas do dia 10 maio, 11 e 12 de maio.

Tabela 12 Volumes caixas alimentar

Fluxo	Volumes preparação entreposto																	total cx	
	07/05/2021	08/05/2021	09/05/2021	10/05/2021	11/05/2021	12/05/2021	13/05/2021	14/05/2021	15/05/2021	16/05/2021	17/05/2021	18/05/2021	19/05/2021	20/05/2021	23/05/2021	24/05/2021	26/05/2021		27/05/2021
PBL	980			1744	1046	1003	1179	135	725		500	82	21	7		5	19	638	8084
PBS01					680	6			39										725
PBS02						635			23										658
PBS03				499						495									994
PBS05			721																721
PBS06		685																	685
PBS07														408					408
PBS08									72										72
PBS09			192																192
PBS10					62														62
PBS14						165													165
PBS17										279									279
Total cx	980	685	913	2399	1788	2026	1179	135	859	774	500	82	21	7	408	5	19	638	13418

Fonte: Ficheiro planeamento Abertura Alimentar

Sendo que sabemos que um picker faz no máximo 165 caixas por hora, que são cerca de 1250 caixas por turno não faz sentido estar a colocar tanto volume de caixas por dia em preparação, pois para além de ser um esforço para a logística, teríamos praticamente de ter pickers dedicados à abertura.

Posto isto, deve-se otimizar os volumes por dia em preparação. Tentar antecipar algumas entregas por forma a diluir os volumes de caixa pelos dias com menor preparação.

Ao fazer-se esta separação também se está a controlar a mercadoria que se irá receber na loja durante a implementação.

Conclusão

O setor de retalho de base alimentar em Portugal caracteriza-se por uma elevada competitividade e pela atuação de um grande número de retalhistas (nacionais e internacionais) que operam lojas de vários formatos: hipermercados, supermercados, lojas de proximidade e conveniência, *discount's* e online. Ainda que perante um contexto pandémico e um ambiente operativo desafiante, em 2020, o setor em Portugal registou um dinamismo de vendas assinalável, beneficiando do seu papel fundamental no suporte às necessidades básicas das famílias e de uma transferência do consumo realizado fora de casa para as superfícies de retalho. Em particular, assistiu-se a uma aceleração considerável das vendas do canal online, sendo este um dos principais impactos da pandemia de COVID-19 no que à transformação do setor se refere. Do lado da oferta, a concorrência no retalho alimentar em Portugal acentuou-se com a abertura de novas lojas pelos diferentes operadores, privilegiando-se uma vez mais a expansão dos formatos de conveniência e proximidade (Sonae, 2020).

A Sonae MC em 2021 para além de ter alargado a sua abrangência a nível do e-commerce abriu 12 lojas físicas sendo que foram todas lojas de proximidade, Continente Bom Dia.

Assistimos a uma mudança de comportamento de consumidor onde este apresenta uma maior procura pelo canal online e pagamentos digitais. No canal offline, o consumidor valoriza a proximidade, a conveniência e a experiência de compra, exigindo maior digitalização, rapidez de serviço, facilidade de acesso e soluções prontas. Preferência pelos negócios locais e preços baixos e por isso a Sonae MC focou a expansão de lojas no segmento de proximidade e conveniência, potenciando ainda oportunidades no digital e Negócio do e-commerce e assim melhorar a perceção de valor pelo cliente.

Sendo a expansão um dos focos e parte dos eixos estratégicos da Sonae, neste trabalho foi possível perceber que, durante um processo de abertura de loja onde várias direções interagem, existem informações partilhadas que podem ser alvo de melhorias e esse foi o ponto de partida para este trabalho, assim, depois de avaliar os volumes necessários para o processo de enchimento de loja, percebe-se que estes dados têm impacto tanto na operação loja como na operação do WH. Esta equipa deverá ter o cuidado, na fase do planeamento de divisão dos volumes de mercadoria, a colocar por dia na loja e na preparação do entreposto por forma a não causar entropias em ambas as operações.

De toda a informação partilhada com as direções que foram alvo de análise, percebe-se que a informação partilhada, é fundamental para a realização de um bom processo de trabalho e para garantir a continuidade dos procedimentos do processo de abertura de loja.

Com o desenvolvimento da ficha de loja vai ser possível otimizar toda a informação inerente à loja (gerente de loja, metros quadrados da loja, morada completa, loja espelho) e as suas respetivas condicionantes (tipologia cais descarga, limitações do camião, problemas com horários de descarga).

Este trabalho apresenta algumas limitações, nomeadamente na amostra obtida nos inquéritos realizados, designadamente no inquérito dirigido à equipa DAGS, em que a taxa de resposta finalizada ficou aquém do esperado. No entanto, apesar das limitações identificadas, considera-se que o estudo realizado, ainda assim, permitiu conhecer melhor a importância dos dados partilhados com as diversas equipas e vantagens que advêm dessa mesma partilha, para o sucesso da operação de abertura de loja.

Numa futura investigação, será importante perceber e avaliar o método de atuação das outras insígnias, como por exemplo da Worten ou Zippy, durante um processo de abertura de loja. Como fazem o aprovisionamento e enchimento total de loja e sua interação com as várias equipas intervenientes, podendo assim comparar e avaliar as metodologias e processos instaurados nas várias insígnias da SONAE.

Bibliografia

- AYDEN. (2022). *GRANDE CONSUMO*. Obtido de www.grandeconsumo.com
- AYDEN. (2022). *RETAIL REPORT*. Obtido de https://www.adyen.com/pt_PT/landing/online/us/global-retail-report/full-report
- Bao, Y. B. (2011). Motivating purchase of private brands: Effects of store image, product signatureness, and quality variation. *Journal of Business Research*.
- Carvalho, J. C. (2002). *Logística 3ª edição*. Lisboa: Edições Silabo.
- Carvalho, J. C. (2010). *Logística e Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Silabo.
- Constantinides. (2006). The Marketing mix revisited: towards the 21st century. *Journal of Marketing Management*.
- Deloitte. (2021). *Global powers of retailing 2021*.
- Dunnhumby. (2020). Portugal's Retailer Preference Index. Obtido de <https://www.dunnhumby.com/resources/reports/price-value/en/portugal-grocery-retailer-preference-index-2020-second-edition/>
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação - da Concepção á Realização (5a Ed)*. Lisboa: Lusociência.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica Fundamentos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Instituto Nacional de estatística (2021) Ecomercio_2020 a. Obtido de ine.pt
- Janjaap, S. V. (2004). Evaluations of store brands: effects of store image and product attributes. *Journal of Retailing and Consumer*, 247-258.
- KANTAR. (2022). *DISTRIBUIÇÃO HOJE*. obtido de www.kantarworldpanel.com/pt
- Karolefski, J. &. (2005). *Consumer Centric Category Management: How to increase profits by managing categories based on consumer needs*. John Wiley & Sons.
- KELLER, K. (2001). *Building Customer - based brand equity: a blueprint for creating strong brands*. Marketing Science Institute.
- Keller, K. L. (1983). *conceptualizing, measuring, managing costumer-based brand equity*.
- Keller, K. L. (2003). *Brand equity dilution*. MIT sloan management Review.
- Keller, K. L. (2006). *Brands and branding: research findings and future priorities*. Marketing Science.
- Keller, K. L. (2008). *strategic Brand Management: a European perspective*. Prentice Hall.
- Kotler, P. &. (2009). *Marketing Management*. Pearson International Edition.
- Levy, M. &. (2004). *Retailing Management*. McGraw-Hill.
- Mantrala, M. K. (2009). Why is assortment planning so difficult for retailers) a framework and research agenda. *Journal of Retailing*.
- NIELSEN. (2021 a). *Nielsen Scantrends Quadrissema*. obtido de www.nielsen.com

NIELSEN. (2021 b). *Nielsen Directory 2020 - food*. obtido de www.nielsen.com

Pereira, P. S., & Rousseau, J. (2000). *Estudos de Mercado e Consumidores*.

Rousseau, j. a. (2020). *Manual de distribuição*. Principia.

Rushton, J. O. (2016). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Institute of Logistics and Transport.

Sonae Circle. (2021), Aberturas e Remodelações - Informação Interna

Sonaemc. (2020). *Relatorio Anual*. Sonaemc.

Sonaemc. (2021). *Página Institucional Sonaemc* Obtido de Sonae: <https://sonaemc.com/>

APÊNDICES

1. INQUÉRITO LIGAÇÃO ÀS LOJAS

Olá este inquérito faz parte da minha tese de Mestrado em Logística e Cadeia de Abastecimento.

Estou a analisar os dados partilhados no momento da Abertura de lojas Sonae MC por forma a perceber se os conteúdos partilhados são efetivamente utilizados e se são os mais adequados de acordo com as equipas partilhadas.

Desde já agradeço o tempo disponibilizado. todas as respostas são confidenciais e serão somente para uso da minha Tese de mestrado.

Podem começar o inquérito clicando no botão Continue.

Obrigada.

A informação partilhada no momento de abertura de loja é útil?

1. SIM
2. NAO

A informação tem todos os dados necessários para a continuação do vosso trabalho

1. sim
2. não

Que tipo de informação é útil para a vossa equipa

1. PLANO DE ENTREGAS
2. VOLUMES DIARIOS CAIXAS
3. 1º DIA DE ENTREGA
4. FLUXO
5. WH
6. Other

Informação partilhada

	POUCO RELEVANTE	RELEVANTE	MUITO RELEVANTE
PLANEAMENTO FRESCOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PLANEAMENTO FRESCOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VOLUMES LOGISTICA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DATA ENTREGA MERCADORIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tipo de informação a acrescentar á informação enviada

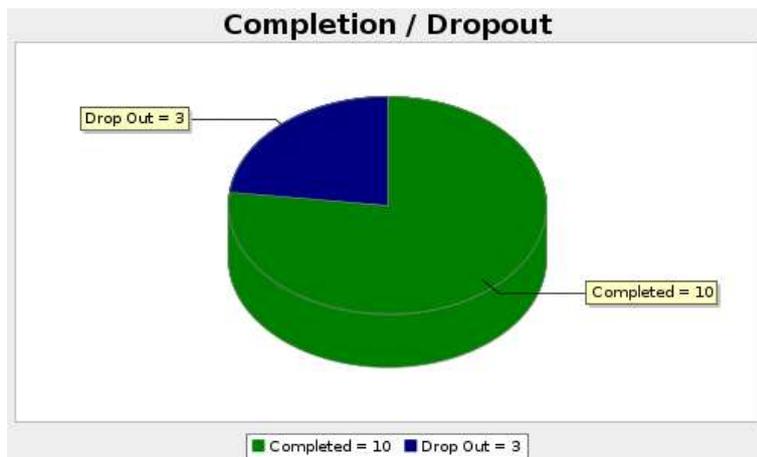
Comentários/Sugestões:

2. INQUÉRITO LIGAÇÃO ÀS LOJAS - Respostas

Dados Inquéritos Aberturas de loja

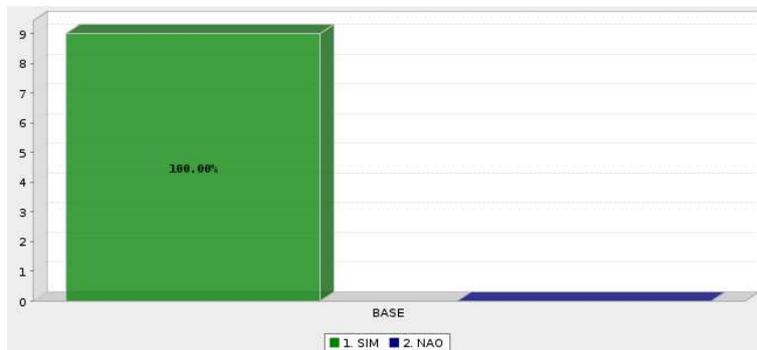
LIGAÇÃO ÀS LOJAS
LOGISTICS CUSTOMER SERVICE

Survey Overview



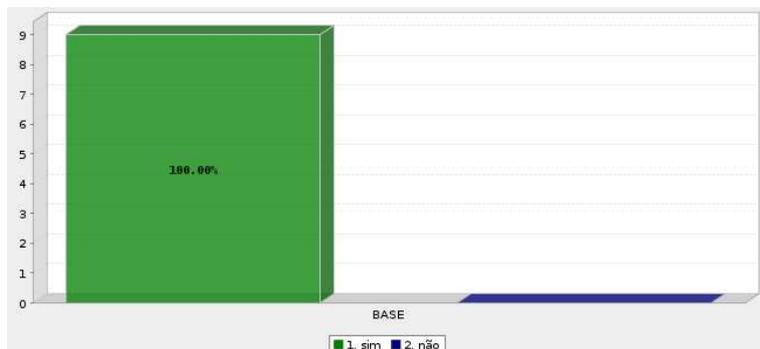
Viewed	Started	Completed	Completion Rate	Drop Outs (After Starting)	Average Time to Complete Survey
33	13	10	76.92%	3	4 minutes

Q1. A informação partilhada no momento de abertura de loja é útil?



	Answer	Count	Percent
	1. SIM	9	100.00%
	2. NAO	0	0.00%
	Total	9	100%
Mean : 1.000 Confidence Interval @ 95% : [1.000 - 1.000] Standard Deviation : 0.000 Standard Error : 0.000			

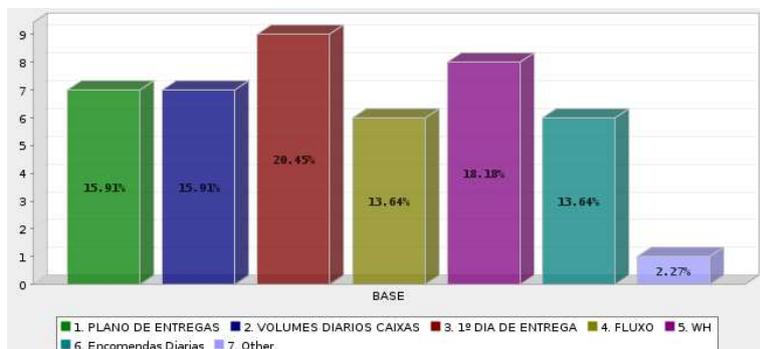
Q2. A informação tem todos os dados necessários para a continuação do vosso trabalho



	Answer	Count	Percent
	1. sim	9	100.00%
	2. não	0	0.00%
	Total	9	100%

Mean : 1.000 Confidence Interval @ 95% Standard Standard Error : 0.000
 : [1.000 - 1.000] Deviation : 0.000

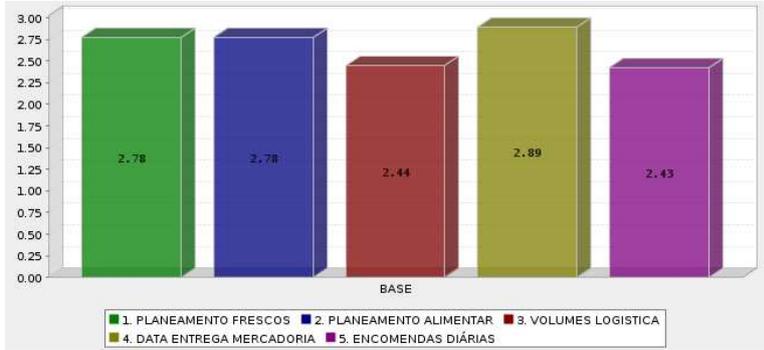
Q3. Que tipo de informação é útil para a vossa equipa



	Answer	Count	Percent
	1. PLANO DE ENTREGAS	7	15.91%
	2. VOLUMES DIARIOS CAIXAS	7	15.91%
	3. 1º DIA DE ENTREGA	9	20.45%
	4. FLUXO	6	13.64%
	5. WH	8	18.18%
	6. Encomendas Diárias	6	13.64%
	7. Other	1	2.27%

Total	44	100%
Mean : 3.523	Confidence Interval @ 95% : [3.007 - 4.038]	Standard Deviation : 1.745
		Standard Error : 0.263

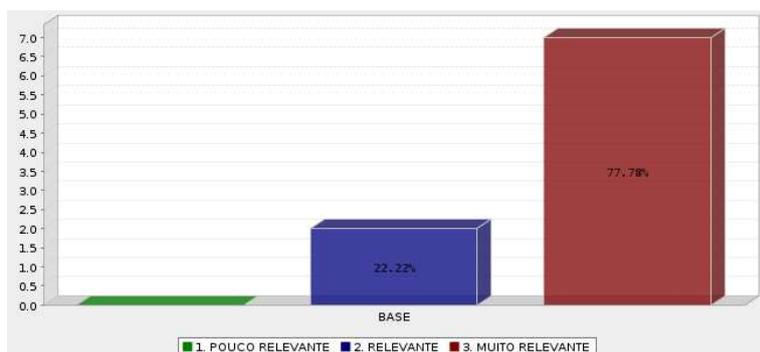
Q4. Informação partilhada



Q4. Overall Matrix Scorecard : Informação partilhada

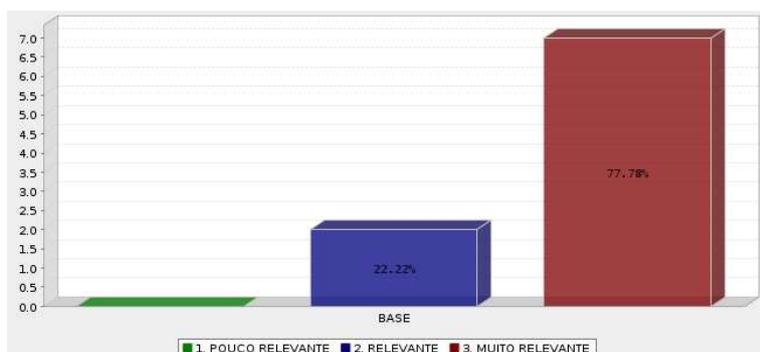
Question	Count	Score
1. PLANEAMENTO FRESCOS	9	2.778
2. PLANEAMENTO ALIMENTAR	9	2.778
3. VOLUMES LOGISTICA	9	2.444
4. DATA ENTREGA MERCADORIA	9	2.889
5. ENCOMENDAS DIÁRIAS	7	2.429
Average		2.663

Q4. PLANEAMENTO FRESCOS



	Answer	Count	Percent
	1. POUCO RELEVANTE	0	0.00%
	2. RELEVANTE	2	22.22%
	3. MUITO RELEVANTE	7	77.78%
	Total	9	100%
Mean : 2.778 Confidence Interval @ 95% : [2.490 - 3.066] Standard Deviation : 0.441 Standard Error : 0.147			

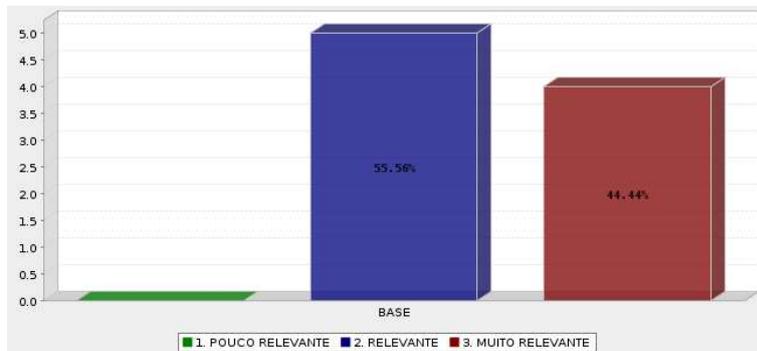
Q4. PLANEAMENTO ALIMENTAR



	Answer	Count	Percent
	1. POUCO RELEVANTE	0	0.00%
	2. RELEVANTE	2	22.22%
	3. MUITO RELEVANTE	7	77.78%
	Total	9	100%

Mean : **2.778** Confidence Interval @ 95% : **[2.490 - 3.066]** Standard Deviation : **0.441** Standard Error : **0.147**

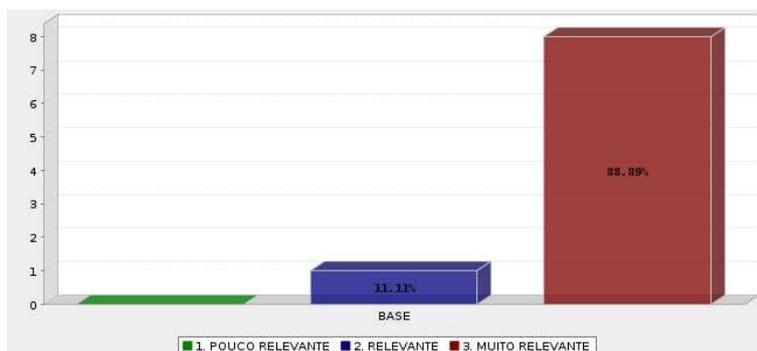
Q4. VOLUMES LOGISTICA



	Answer	Count	Percent
	1. POUCO RELEVANTE	0	0.00%
	2. RELEVANTE	5	55.56%
	3. MUITO RELEVANTE	4	44.44%
	Total	9	100%

Mean : **2.444** Confidence Interval @ 95% : **[2.100 - 2.789]** Standard Deviation : **0.527** Standard Error : **0.176**

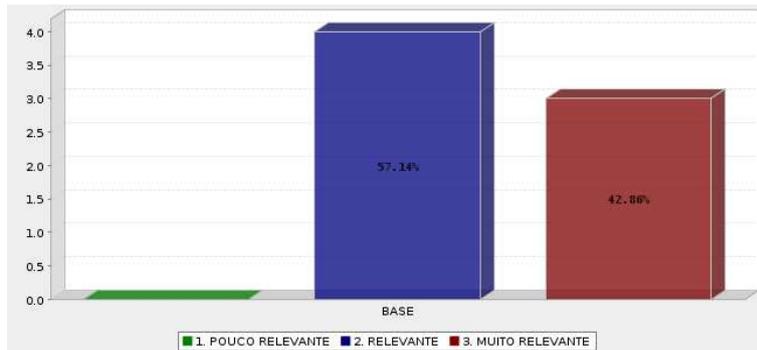
Q4. DATA ENTREGA MERCADORIA



	Answer	Count	Percent
	1. POUCO RELEVANTE	0	0.00%
	2. RELEVANTE	1	11.11%
	3. MUITO RELEVANTE	8	88.89%

Total	9	100%
Mean : 2.889	Confidence Interval @ 95% : [2.671 - 3.107]	Standard Deviation : 0.333 Standard Error : 0.111

Q4. ENCOMENDAS DIÁRIAS



	Answer	Count	Percent
	1. POUCO RELEVANTE	0	0.00%
	2. RELEVANTE	4	57.14%
	3. MUITO RELEVANTE	3	42.86%
	Total	7	100%
Mean : 2.429	Confidence Interval @ 95% : [2.033 - 2.825]	Standard Deviation : 0.535	Standard Error : 0.202

Q6. Tipo de informação a acrescentar á informação enviada

246873	Acessos e condicionalismos no cais de descarga da loja / Requisitos sobre a envolvência onde está a loja localizada, como vizinhos, barulho / Tipologia de viaturas para acesso ao cais / Contactos Loja durante enchimento
246642	Loja espelho
245964	Ter mais informações da loja

Q7. Comentários/Sugestões:

246642	.
245964	.

3. INQUÉRITO DAGS

Olá Este inquérito faz parte da minha tese de Mestrado em Logística e Cadeia de Abastecimento. Estou a analisar os dados partilhados no momento da Abertura de lojas Sonae MC por forma a perceber se os conteúdos partilhados são efetivamente utilizados e se são os mais adequados de acordo com as equipas partilhadas. Desde já agradeço o tempo disponibilizado. Todas as respostas são confidenciais e serão somente para uso da minha Tese de mestrado. Podem começar o inquérito clicando no botão START. Obrigada.

A informação partilhada é útil para o vosso trabalho?

1. SIM
2. NÃO

Os dados partilhados são:

1. Meramente informativos
2. Implicam algum procedimento

Dados relevantes

	POUCO RELEVANTE	RELEVANTE	MUITO RELEVANTE
DATA ABERTURA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DATA RECEÇÃO MERCADORIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DATA RECEÇÃO FRIO (+)(-)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TAREFAS A EXECUTAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AREA PROMOCIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LOJA ESPELHO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LIGAR O MAC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tipo de informação a acrescentar á informação enviada:

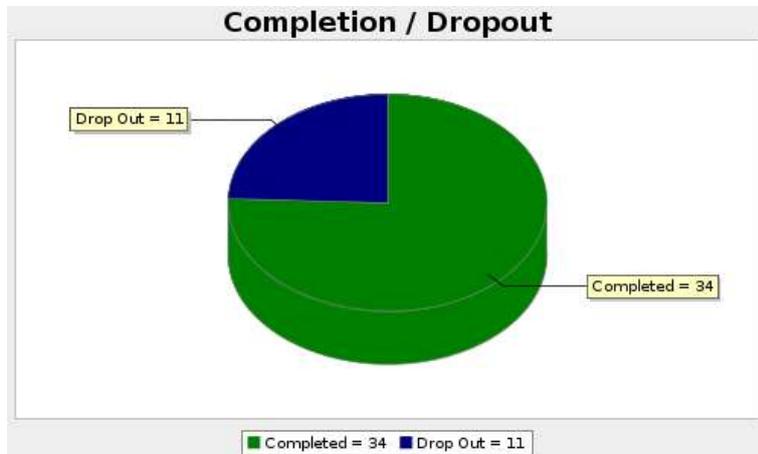
Comentários/Sugestões:

4. INQUÉRITO DAGS - Respostas

ABERTURA DE LOJA DAGS

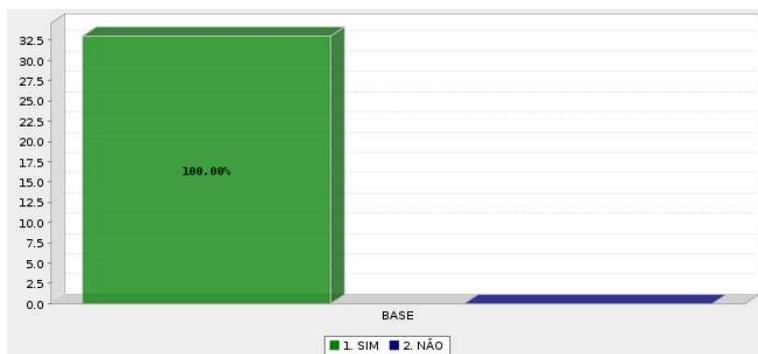
Inquérito DAGS

Survey Overview



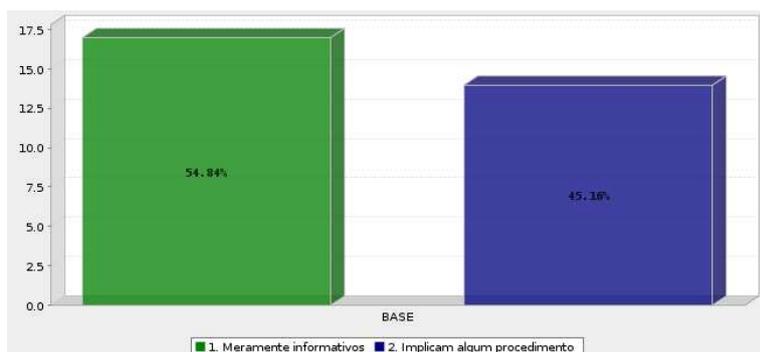
Viewed	Started	Completed	Completion Rate	Drop Outs (After Starting)	Average Time to Complete Survey
135	45	34	75.56%	11	1 minute

Q1. A informação partilhada é útil para o vosso trabalho?



	Answer	Count	Percent
	1. SIM	33	100.00%
	2. NÃO	0	0.00%
	Total	33	100%
Mean : 1.000	Confidence Interval @ 95% : [1.000 - 1.000]	Standard Deviation : 0.000	Standard Error : 0.000

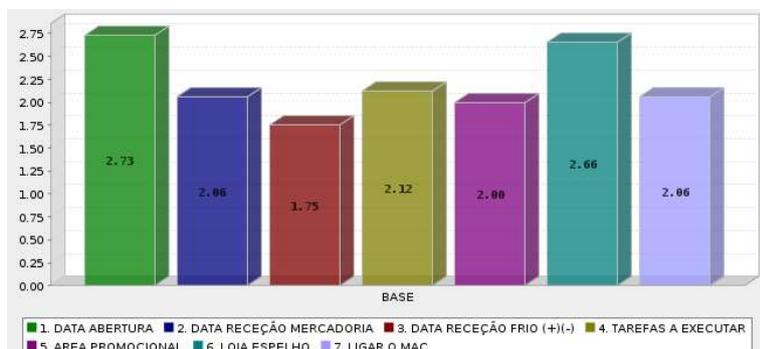
Q2. Os dados partilhados são:



Answer	Count	Percent
1. Meramente informativos	17	54.84%
2. Implicam algum procedimento	14	45.16%
Total	31	100%

Mean : 1.452	Confidence Interval @ 95% : [1.274 - 1.630]	Standard Deviation : 0.506	Standard Error : 0.091
--------------	---	----------------------------	------------------------

Q3. Dados relevantes

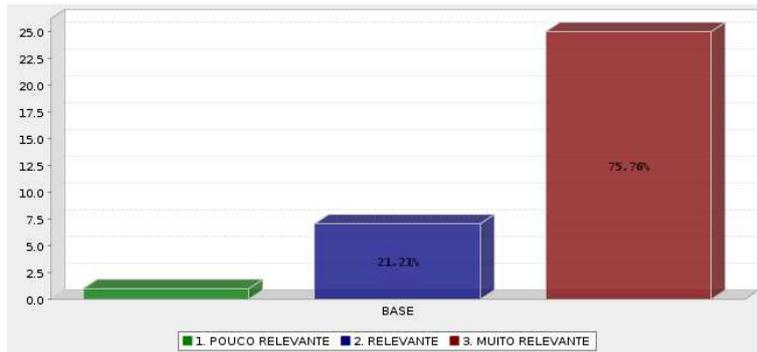


Q3. Overall Matrix Scorecard : Dados relevantes

Question	Count	Score
1. DATA ABERTURA	33	2.727
2. DATA RECEÇÃO MERCADORIA	32	2.062
3. DATA RECEÇÃO FRIO (+)(-)	32	1.750
4. TAREFAS A EXECUTAR	32	2.125
5. AREA PROMOCIONAL	32	2.000

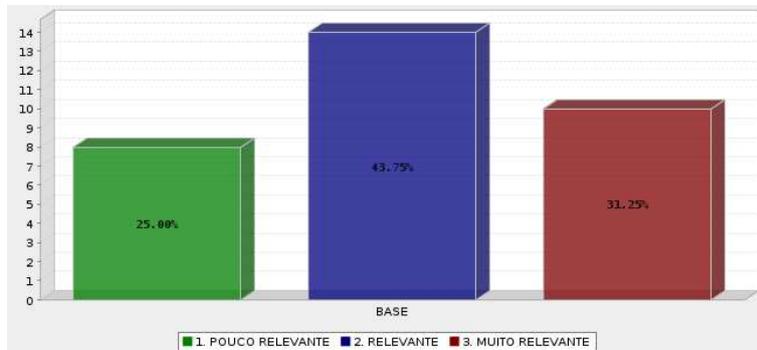
6. LOJA ESPELHO	32	2.656
7. LIGAR O MAC	32	2.062
	Average	2.198

Q3. DATA ABERTURA



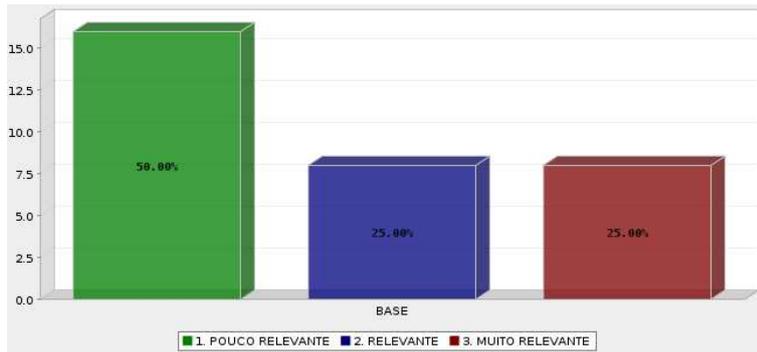
	Answer	Count	Percent
	1. POUCO RELEVANTE	1	3.03%
	2. RELEVANTE	7	21.21%
	3. MUITO RELEVANTE	25	75.76%
	Total	33	100%
Mean : 2.727 Confidence Interval @ 95% : [2.551 - 2.904] Standard Deviation : 0.517 Standard Error : 0.090			

Q3. DATA RECEÇÃO MERCADORIA



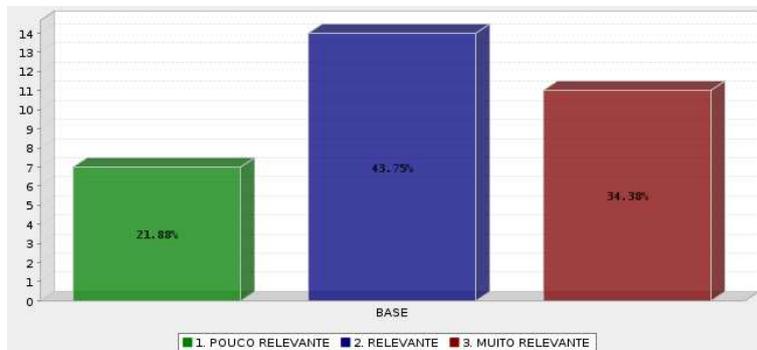
	Answer	Count	Percent
	1. POUCO RELEVANTE	8	25.00%
	2. RELEVANTE	14	43.75%
	3. MUITO RELEVANTE	10	31.25%
	Total	32	100%
Mean : 2.062 Confidence Interval @ 95% : [1.799 - 2.326] Standard Deviation : 0.759 Standard Error : 0.134			

Q3. DATA RECEÇÃO FRIO (+)(-)



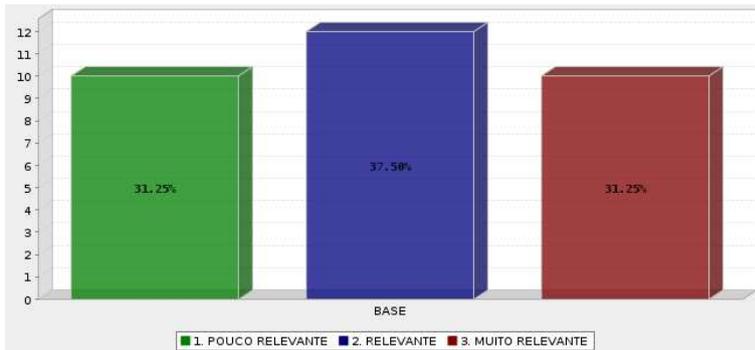
	Answer	Count	Percent
1.	POUCO RELEVANTE	16	50.00%
2.	RELEVANTE	8	25.00%
3.	MUITO RELEVANTE	8	25.00%
	Total	32	100%
Mean : 1.750	Confidence Interval @ 95% : [1.458 - 2.042]	Standard Deviation : 0.842	Standard Error : 0.149

Q3. TAREFAS A EXECUTAR



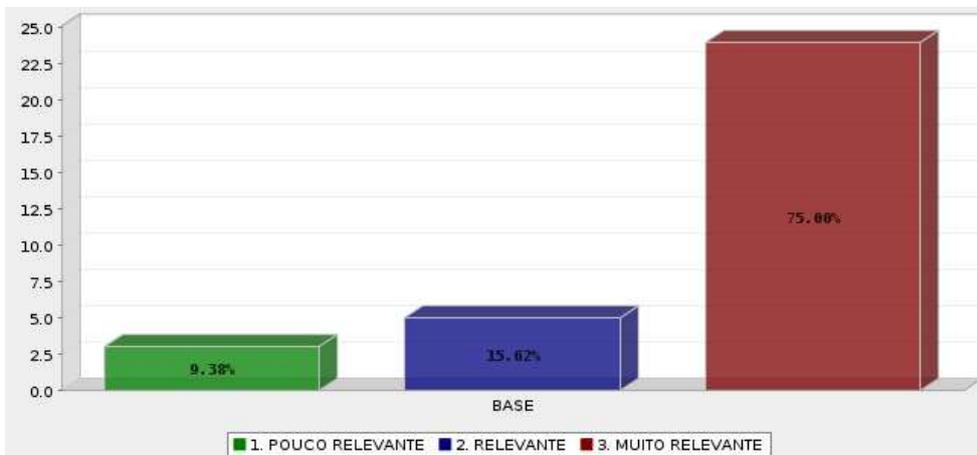
	Answer	Count	Percent
1.	POUCO RELEVANTE	7	21.88%
2.	RELEVANTE	14	43.75%
3.	MUITO RELEVANTE	11	34.38%
	Total	32	100%
Mean : 2.125	Confidence Interval @ 95% : [1.865 - 2.385]	Standard Deviation : 0.751	Standard Error : 0.133

Q3. ÁREA PROMOCIONAL



	Answer	Count	Percent
	1. POUCO RELEVANTE	10	31.25%
	2. RELEVANTE	12	37.50%
	3. MUITO RELEVANTE	10	31.25%
	Total	32	100%
Mean : 2.000 Confidence Interval @ 95% : [1.722 - 2.278] Standard Deviation : 0.803 Standard Error : 0.142			

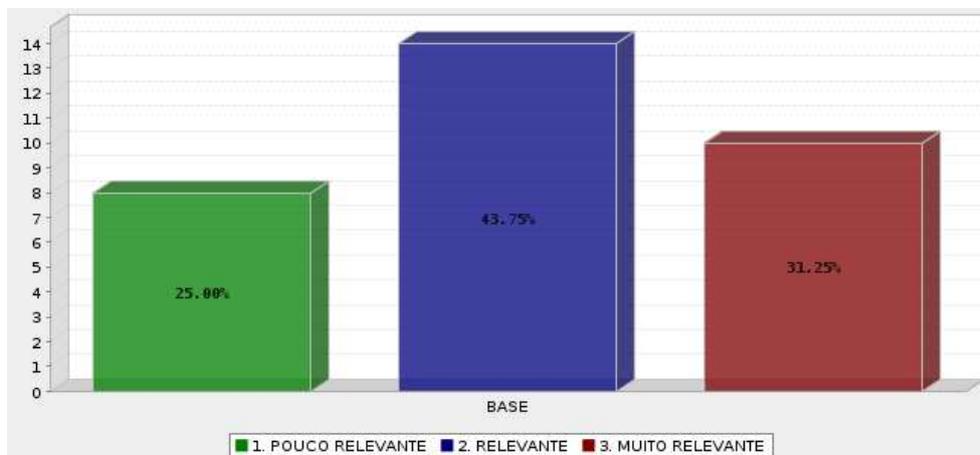
Q3. LOJA ESPELHO



	Answer	Count	Percent
	1. POUCO RELEVANTE	3	9.38%
	2. RELEVANTE	5	15.62%
	3. MUITO RELEVANTE	24	75.00%
	Total	32	100%

Mean : **2.656** Confidence Interval @ 95% : **[2.430 - 2.883]** Standard Deviation : **0.653** Standard Error : **0.115**

Q3. LIGAR O MAC



	Answer	Count	Percent
	1. POUCO RELEVANTE	8	25.00%
	2. RELEVANTE	14	43.75%
	3. MUITO RELEVANTE	10	31.25%
	Total	32	100%

Mean : **2.062** Confidence Interval @ 95% : **[1.799 - 2.326]** Standard Deviation : **0.759** Standard Error : **0.134**

Q4. Tipo de informação a acrescentar á informação enviada:

281201	Listagem de fornecedores diretos automáticos.
266600	Nenhuma.
265938	dimensão do armazém (exemplo: nr. de paletes) existência de outras lojas num raio próximo (da mesma cadeia ou da concorrência)
265564	não tenho sugestão.
265292	Nada a acrescentar
265174	WH associado à loja

Q5. Comentários/Sugestões:

281201	nada a acrescentar
267053	Atualização sobre como a loja se está a comportar face à loja espelho atribuída inicialmente, de modo a verificar se efetivamente a loja espelho foi bem atribuída ou se há necessidade de ajuste.
266600	Nenhuma.
265938	sugerido na questão acima
265182	Os mails para mim ajudam-me a manter a par das lojas que vão abrir (nome, data e loja espelho), de forma a manter os ficheiros do meu lado atualizado (ficheiros de stock loja, ficheiro de forecast promocional).
265126	Considero a DOP como um dado relevante, informação que é partilhada no e-mail. Por vezes pelo nome, não se percebe a localização da loja

6. Check List Aberturas Frescos

Tabela 13 Check List Processo Abertura Frescos

Timing	Tarefas	Sucos	GS - Peixe Fresco
5 Semanas Antes	Confirmar data de abertura e marcar Reunião com a loja	x	
	Marcar sala reuniões, skype, telefone	x	
	Preparação do cronograma para a reunião como proposta de trabalho	x	
	Enviar mail a solicitar PS's à direção de espaço (relembrar dia de envio de PS's)	x	
	Partilhar mail com a UN a informar data de início de trabalho do abastecimento da nova loja	x	
4 Semanas Antes	Reunião com a Loja	x	
	Trabalhar cronograma final fechado na reunião	x	
	Partilhar cronograma para os colegas GS (inclui GS de campanhas) e loja	x	
	Partilhar plano de entregas com a logística	x	
	Trabalhar e analisar ficheiro para preparação abertura com base nos PS's da direção espaço, gama em retek e loja espelho com respetivo periodo validado	x	
	Ver artigos inativos e N/A que se encontram em planogramas, na sheet PS planogramas e enviar para a UN a questionar	x	
	Realização da sugestão de enchimento com exceção das seguintes UN's: 1501, 1502, 1503 (fazemos frutos secos, azeitonas e tremoços), 11 (fazemos congelados) e 1201	x	
	Analisar os artigos ativos sem planograma e enviar para a UN, create A ou M	x	
	Analisar ROC loja e enviar mail para TA se necessário	x	
	Parametrização no G a loja nova e a loja espelho	x	
	Enviar sugestão à loja para crítica de toda a informação trabalhada no ficheiro de sugestão de enchimento/receber a mesma da loja de acordo com cronograma	x	
3 semanas antes	Gravação da crítica da loja com exceção das seguintes UN's: 1501, 1502, 1503 (fazemos frutos secos, azeitonas e tremoços), 11 (fazemos congelados) e 1201	x	
	Abertura de registo HD canal Peixe - bloqueio encomendas manuais	x	
	Confirmar frio com a Loja	x	
	Informar entreposto do Frio	x	
	Avisar entreposto das datas da 1ª entrega no WH para a loja (charcutaria e frutos secos)	x	
	Solicitar prioridade para a loja, Vania Lopes ou Paulo Faisca (1 dia antes da 1ª Entrega e uma semana depois da abertura)	x	
	Partilhar mail com a loja com os PS's para crítica	x	
	Verificar prioridade de entregas da loja, em RETEK	x	
	Parametrização loja no canal de comunicação, garante loja na template e parametrizações solicitadas pelo suco	x	
	Parametrização loja na location list : 6984 e 9905	x	
2 semanas antes	Atualização ficheiro para trabalhar F&L (1501, 1502, 1503 - 4ª gama), peixe fresco, talho SOHI	x	
	Partilhar mail a informar a GS que se encontra disponível o ficheiro para efetuarem a sugestão de enchimento de peixe fresco	x	
	Realização de sugestão de enchimento de F&L (1501, 1502, 1503 - 4ª gama) peixe fresco , talho SOHI + Bio Saudável	x	x
	Enviar sugestão à loja F&L (1501, 1502, 1503 - 4ª gama) peixe fresco, talho SOHI, Bio saudável e posteriormente envio a GS Peixe Fresco e Bio Saudável	x	
	Gravação da crítica da loja F&L (1501, 1502, 1503 - 4ª gama) peixe fresco, talho SOHI	x	x
	Solicitação da sugestão promocionais GS exceto UN 15 - frutas & legumes - (semana abertura loja)	x	
	Realização sugestão de enchimento promocionais com exceção frutas&legumes para a loja - (semana abertura loja)	x	x
	Enviar promocionais com exceção UN 15 - F&L para a loja - (semana abertura loja)	x	
	Gravação promocionais com exceção F&L(1501, 1502, 1503 - 4ª gama) - (semana abertura loja)	x	x
	Solicitação aos GOP's das quantidades dos artigos novos que entraram em linha posteriormente à data de envio da crítica	x	
	Garantir junto da gestora de peixe fresco que está parametrizada em RAM a loja e garantir que a mesma coloca a abertura da loja no portal de peixe fresco	x	
Garantir junto da loja que tem acesso ao CCL e portal de peixe fresco	x		
1 semana antes	Enviar mail para Francisco Bessa Oliveira, caso a loja não tenha acesso ao CCL e portal de peixe fresco (peixe fresco 1º falar com GS)	x	
	Solicitação da sugestão promocionais GS campanhas UN 15 F&L - (semana abertura loja)	x	
	Realização de sugestão de promocionais de F&L (1501, 1502, 1503) - (semana abertura loja)		
	Enviar sugestão de promocionais à loja UN 15 F&L - (semana abertura loja)	x	
	Gravação promocionais GS campanhas UN 15 F&L - (semana abertura loja)	x	
	Solicitação da sugestão promocionais GS exceto UN11 Talho, UN 15 F&L e Cat 1201 - Peixe, Marisco Fresco (semana pós -abertura loja)	x	
	Realização sugestão de enchimento promocionais, com exceção UN11 Talho, UN 15 F&L e Cat 1201 - Peixe, Marisco Fresco (semana pós -abertura loja)		
	Enviar promocionais, com exceção UN11 Talho, UN 15 F&L e Cat 1201 - Peixe, Marisco Fresco, para a loja (semana pós - abertura loja)	x	
	Gravação promocionais, com exceção UN11 Talho, UN 15 F&L e Cat 1201 - Peixe, Marisco Fresco (semana pós - abertura loja)	x	x
	Abrir HD a pedir Paleta de Gelo	x	
A partir da 1ª entrega	Extração de artigos novos da UN15, 4 dias úteis antes da Abertura e envio para crítica do GOP e posteriormente gravação	x	
	Analisar diferenças	x	
	Analisar o Ficheiro	x	
	Ver os NSL diariamente	x	
72 horas	Analisar diferenças	x	
48 horas antes	Lançar PS's e solicitar revisão de parametros à UN15.	x	
24 horas antes	Lançar ROC e solicitar os GS's a revisão de parâmetros no D-1 face á abertura da loja , para que no dia D gere encomendas para os próximos ciclos .	x	
Quarta -Feira semana abertura	Envio para a loja criticar folheto n+2 após abertura, realizado pelo GS (este deverá ser avisado na segunda -feira)	x	
Pós abertura			
	Enviar o Roc para a cadeia abastecimento - Paulo Faisca e Vânia Lopes	x	
	Abrir HD Receções Automaticas (Peixe) 5 Dias depois da Abertura	x	

Fonte: Elaboração Própria

7. Check List Aberturas Alimentar

Tabela 14 Check List Processo Abertura Alimentar

Periodo antes /após	Tarefas	Suco	Forecasts/Pivot Devoluções	Notas
6 semanas	DE envia Planogramas para loja e ficheiro de PS's para Suco			
	Contato com a loja para saber data 1ª entrega, Feira de Abertura (validar com DOP) e alertas sobre o enchimento de loja (impressão de etiquetas; receções; registo de quebr	x		
	Validar Defaults em manual e artigos sem parametros de aprovisionamento	x		Equipa Pedro Correia
5 semanas	Parametrização receção automática - comunicar à BIT alteração da data de abertura de loja	x		
	Definição do Plano de Enchimento de lineares	x		
	Análise de Planogramas para deteção de erros de meias-paletes e/ou gama	x		Pedido do DOP CBD Sul
	Parametrização dos PS's e Método ENA para aprovisionamento automático de lineares (uso de ficheiro tipo)	x		
	Alerta DE e UN's de artigos inativos e N/A que estão em planograma. Pedido de Skus substitutos.	x		Parametrização dos artigos substitutos.
4 semanas	Análise e lançamento de transferências de stock de outras lojas conforme espaço na nova loja	x	x	
	Parametrização em manual de artigos a serem transferidos	x		
	Envio do Plano de Enchimento e respetivos Volumes de Enchimento para Logística	x		
	Enviar dados aos Fornecedores Diretos para criarem a ficha de cliente	x		
	Comunicação à DAGS da Abertura de Loja para garantir que não há gravações centrais	x		
	Comunicação aos Forecasts da Loja Espelho e qual o dia em que devem colocar Fatores Diários	x		
3 semanas	Ligar o MAC e informar outras Áreas de Aprovisionamento (Frescos; NA; Bio)	x		
	Acompanhamento Diário das Encomendas Geradas conforme Plano de Enchimento e Comunicação à Logística das datas das respetivas entregas	x		
	Início de receção mercadoria em loja; Acompanhamento Diário das Encomendas Geradas conforme Plano de Enchimento e Comunicação à Logística das datas das respetiva	x		
	Validação das encomendas dos Diretos (ROC semi-automático)	x		
	Contato com Fornecedores Diretos (Maquilhagem e Bolos) para visita à loja e encomenda manual para linear	x		
	Alteração de PS's e parametros de aprovisionamento conforme atualizações de planogramas e/ou solicitações DOP/Loja	x		
	Parametrizar em Automático todos os artigos MP que não estejam em planograma	x		
	Controlo dos timmigs de transferência e parametrizar em automático os artigos transferidos de outras lojas	x		
	Solicitar Topos e Campanhas para a abertura de loja aos GC's	x		
	Solicitar Planogramas e PS's da Feira	x		
2 semanas	Definir artigos para Topos - Ilhas - Laterais - Acrílicos Congelados - Destaques Zona de Frescos - Móvel de Frio (Vinhos)	x		
	Encomenda Manual dos todos os artigos Promocionais definidos no ponto anterior conforme agendamentos para data acordada com a loja e colocação de DS's para recupe	x		
	Encomenda Manual dos artigos de Feira e colocação de DS's para recuperação de ruturas	x		
1 semana	Recuperar maus aspetos de lineares.	x		Picar todos os planogramas da loja em frente
	Recuperar ruturas de lineares	x		Picar todos os planogramas da loja em frente
	Confirmação de disponibilização de frio na loja e avisar entreposto	x		
	Recuperar maus aspetos e ruturas de todos os Destaques Promocionais da loja (Topos - Ilhas - Laterais - Acrílicos Congelados - Destaques Zona de Frescos - Móvel de Frio e f	x		Verificar o motivo da rutura e realizar encom
	Gravar todos os artigos de Folheto ativos na Gama mas sem PS e colocá-los em automático	x		
	Recuperar maus aspetos e ruturas de artigos de Frio (quando possível)	x		
	Análise de Encomenda de 1º Dia (com base em vendas da loja espelho). (uso de ficheiro tipo)	x		Encomenda de artigos Top Vendas/Promocio
Véspera de Abertura	Reparametrizar os MDQ's de todos os artigos com stock, e novo Ativate Date dos mesmos para véspera e data de abertura de loja (PBL e PBS respetivamente)	x		
	Reparar em HelpDesk, a solicitar a migração do método de aprovisionamento para o ENA 2.0. Informar Pedro Correia (Equipa Suporte) do nº do registo, para garantir qu	x		
	Validar Forecasts e Fatores Diários em Retek	x	x	
	Validar encomenda gerada de artigos PBL, com base em previsões de vendas da loja espelho	x		
Dia de Abertura	Validar encomenda gerada de todos os artigos, com base em previsões de vendas da loja espelho	x		
	À hora do fecho de loja ver Vendas Online e efetuar reforços que sejam necessários. (ou dia seguinte)	x		
Pós abertura	Parametrização receção automática - abrir registo a solicitar a parametrização de acordo com os parâmetros da insígnia	x		
	Verificar encomenda gerada e efetuar reforços que sejam necessários.	x		
	Ajuste de IP's conforme necessidades	x		
	Envio à Loja das críticas do Folheto S+1 e S+2.	x		Gravar a crítica da loja
	Envio à Loja de todos os artigos com PS=0 para loja ir dando PS's	x		Artigos ativos fora de planograma
	Solicitar à TA a colocação Defaults Automáticos	x		
Pós abertura	Parametrizar DE's conforme envio das JE's definitivas da loja		x	
	Formação Aprovisionamento à loja	x		

Fonte: Elaboração Própria