



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
Relatório de Estágio

**METODOLOGIA DE GESTÃO DE CATEGORIAS NO
RETALHO ALIMENTAR DA SONAEMC**

DUARTE MIGUEL MOREIRA BAPTISTA FERNANDES

JUNHO - 2015



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
Relatório de Estágio

**METODOLOGIA DE GESTÃO DE CATEGORIAS NO
RETALHO ALIMENTAR DA SONAEMC**

DUARTE MIGUEL MOREIRA BAPTISTA FERNANDES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR NUNO JOEL GASPAR FERNANDES CRESPO

JUNHO – 2015

ÍNDICE

Resumo.....	IV
Abstract	V
Agradecimentos	VI
Nota prévia:.....	VII
1. Introdução	1
2. Caracterização da Empresa	2
3. Contextualização do Problema.....	4
3.1. Logística.....	6
4. Revisão de Literatura.....	7
4.1. Gestão da Cadeia de Abastecimento.....	7
4.2. Efficient Consumer Response (ECR).....	8
4.3. Satisfação do Cliente	11
5. Recolha de dados	12
5.1. Vendas	12
5.2. Margem	12
5.3. Quebra	13
5.4. Espaço	13
5.5. Perfil de Cliente.....	14
6. Metodologia	16
6.1. <i>Clusters</i> de Lojas	16
6.1.1. Análise de <i>Clusters</i>	17
6.1.2. Modelos hierárquicos.....	19
6.1.3. Modelos não hierárquicos	20
6.1.4. Variáveis utilizadas na análise de <i>cluster</i>	21
6.2. Gama de produtos.....	22
7. Resultados	24

7.1. Implementação.....	28
7.1.1. Fases de Implementação de nova gama.....	29
8. Confronto da revisão de literatura com as atividades do estágio.....	30
9. Conclusões.....	33
9.1. Limitações.....	34
9.2. Sugestões para trabalhos futuros.....	35
10. Bibliografia.....	36
Anexos.....	38

ÍNDICE TABELAS E FIGURAS

Figura I – Componentes <i>Efficient Consumer Response</i>	9
Figura II – Distribuição das lojas por <i>cluster</i>	25
Figura III – Fases de Implementação de gama de produtos	29
Tabela I - Importância dos artigos nas Vendas da Unidade de Negócio de Charcutaria.....	5
Tabela II - Perfil Cliente de Cliente por loja na região centro.....	16
Tabela III - Importância das variáveis para a análise de <i>Clusters</i>	25

Resumo

O presente relatório surge no seguimento do estágio realizado na Direcção Comercial do Departamento de Frescos da SONAE MC – Retalho Alimentar, no âmbito do Trabalho de Final de Mestrado em Ciências Empresariais. Ao longo do período de estágio na organização estive inserido num projeto na unidade de negócio de charcutaria onde foi possível realizar inúmeras tarefas, tendo como foco a criação de novos *clusters* de lojas e de uma metodologia de apoio à decisão de gama.

O objetivo deste trabalho consiste em descrever as tarefas realizadas durante os quatro meses de estágio. O enquadramento teórico irá centrar-se no retalho alimentar, mais propriamente na logística, gestão da cadeia de abastecimento, segmentação e satisfação do cliente no retalho alimentar.

Após efetuado o enquadramento far-se-á a apresentação da SONAE e a caracterização da área de negócio de retalho alimentar e ainda da unidade de negócio de charcutaria.

Posteriormente descrevem-se as atividades e tarefas realizadas pormenorizadamente. De seguida será analisada a aplicação dos novos *clusters* de lojas e ainda a metodologia utilizada para otimizar a decisão de gama. Por fim, será efetuada uma conclusão crítica, apresentando as limitações, resultados e a avaliação pessoal.

Palavras-Chave: Gamas; Serviço ao cliente; Satisfação do cliente; Retalho alimentar; Logística; Gestão de categorias.

Abstract

The present report arises from my internship at the Commercial Management in the Fresh Department of Sonae MC - Food Retail. The internship was part of Master's Degree in Business Studies. I was a member of the Charcuterie Business Unit project, throughout the period of stay I was inserted in a Charcuterie Business Unit project. I was able to perform numerous task, however the focus tendon creating new store *clustering* and a methodology to support product range decision.

The purpose of this work is to describe the tasks performed during the four months internship. The theoretical framework will focus on food retail, logistics, supply chain management, segmentation and customer satisfaction in Food Retail.

After literature review there will be a characterization of SONAE's of food retail area business and the charcuterie Business Unit.

Later I will describe the activities and tasks performed in detail. Next it will be examined the application of new shop *clusters* and the new methodology to optimize the decision of product range. In the end, a critical conclusion will be made by presenting limitations, results and Personal Assessment.

Keywords: Product range; Customer service; Customer satisfaction; Food retail; Logistics; Category management.

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de aproveitar esta pequena referência para agradecer à minha família que me possibilitou a oportunidade de frequentar este Mestrado e que sempre me apoio em todos os momentos. Aos meus amigos que de outras formas sempre me deram força para continuar e nunca desistir. Gostaria também de agradecer ao Luís Carvalho, e à equipa da Charcutaria da Sonae, que me proporcionaram uma grande experiência tanto a nível pessoal como profissional. Ao meu orientador Prof. Nuno Crespo pela paciência e ajuda prestada para o desenvolvimento deste trabalho. Por fim, um apreço à SonaeMC, por me ter dado esta oportunidade de integrar o programa Call for Solutions. Em especial gostaria ainda de agradecer a toda a equipa de estagiários que me acompanhou durante todo o processo, como também de vários colaboradores da SonaeMC que sempre mostraram o seu apoio nesta experiência.

Um muito obrigado a todos!

Nota prévia: Por motivos de confidencialidade, apenas me é possível apresentar resultados ao detalhe para uma região (Continente Centro) e aplicando-lhes um multiplicador. Estes resultados têm em conta a revisão e optimização realizada pelos gestores ao longo do estágio.

1. Introdução

O presente trabalho destina-se a concluir o Mestrado em Ciências Empresariais, no Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa. Para obter o grau de Mestre é necessário realizar o Trabalho Final de Mestrado, em que pode ser escolhida uma de três hipóteses: dissertação, projeto ou relatório de estágio. Neste sentido foi opção a realização do estágio, com o intuito não só de concluir o Mestrado, como da obtenção de experiência profissional numa área de interesse, neste caso, o retalho. O estágio curricular teve uma duração de cinco meses e foi realizado no Departamento de Frescos da SONAE MC – Retalho Alimentar, uma área de negócio que se destina ao retalho alimentar e tem como objetivo cimentar a sua posição como líder de mercado e apostar na expansão tanto ao nível nacional como internacional. O estágio compreendeu a realização de algumas tarefas como algumas análises ao negócio da charcutaria, mas focou-se sobretudo na criação de novos *clusters* de lojas e no desenvolvimento de uma ferramenta que desse apoio à decisão dos gestores comerciais sobre a gama ideal para cada categoria. Os consumidores, no processo de escolha de uma loja preferida, consideram uma grande variedade de fatores. É conhecida na literatura do retalho como critérios avaliativos de escolha de loja. (Rosenbloom, 1993). Assim, o principal problema para os retalhistas alimentares é a escolha, nomeadamente a escolha dos produtos que os consumidores vão comprar. Uma decisão de escolha só pode ser conhecida no futuro e o consumidor é forçado a lidar com a incerteza. Quando este percebe que não consegue alcançar os seus objetivos de compra, existe um risco. (Mitchell , 1998).

2. Caraterização da Empresa

A Sonae é uma organização portuguesa fundada em 1959 como uma Sociedade Nacional de Estratificados, que sobreviveu a mudanças no mercado, crises e revoluções. Nos 20 anos seguintes, a Sonae cresceu e expandiu-se para diferentes indústrias e, em 1985, abriu o primeiro hipermercado em Portugal. Esta foi a base para a criação da SonaeMC, fazendo do retalho alimentar um dos principais negócios da organização Sonae.

Hoje em dia, a SonaeMC tem mais de 415 lojas, com mais de 500.000 metros quadrados de área de venda e um volume de negócios de 3460 M€ em 2014. A estrutura é composta por vários ramos verticais: desde os congelados às frutas e legumes, ou dos produtos de *take-away* à charcutaria.

Ao longo dos anos a estratégia do Modelo Continente tem sido baseada em duas vertentes. A primeira vertente consiste na consolidação da marca como líder de mercado nacional e a segunda com a expansão para vários países, aproveitando o *know-how* adquirido ao longo dos anos. A manutenção da posição de liderança no nosso país tem sido baseado em três fatores:

1. Num crescimento orgânico sustentado, com a abertura de novas lojas, investindo e modernizando os formatos atuais, e expandindo a empresa fora da área alimentar;
2. Implementação das melhores práticas do setor, aumentando a eficiência operacional através da gestão da informação, do *empowerment* dos recursos humanos e da excelência da infra-estrutura logística;

3. Foco no consumidor, transformando o relacionamento com este numa vantagem competitiva.

Existem três formatos de loja, o Continente, o Modelo e o Bom Dia, dos quais se fará em seguida uma breve descrição.

Continente

O Continente foi a primeira cadeia de supermercados em Portugal e caracteriza-se por se encontrar em grandes centros comerciais nas grandes cidades do país, ao todo, são 40 lojas com áreas de venda superiores a 8000 m². Esta insígnia tem uma grande variedade de oferta de produtos a preços bastante competitivos com uma forte comunicação promocional. A inauguração da primeira loja há 30 anos e o crescimento sustentado nas necessidades dos clientes, garantiu a confiança e o reconhecimento por parte dos portugueses, criando uma marca de prestígio.

Modelo

A insígnia Modelo é um conjunto de supermercados com uma área de cerca de 2000 m² situados em centros urbanos. Existem mais 100 lojas espalhadas por todo o país. O Modelo define-se por uma oferta de produtos perecíveis a preços baixos, servindo também de complemento para outros serviços, como por exemplo, desporto, eletrónica. Estas lojas, encontram-se normalmente em pequenos centros comerciais, realçando a ideia de proximidade.

Bom Dia

As lojas Bom Dia são compostas por uma área de venda mais pequena, cerca de 800 m², com um conceito de supermercado de conveniência. Em Portugal, existem aproximadamente 40 lojas desta insígnia, estando previsto a abertura de novas lojas. Está vocacionada para compras do dia-a-dia, tendo uma oferta de produtos mais reduzida e principalmente composta por produtos alimentares. (Sonae, 2015, 20 de Junho, retirado de <http://www.sonae.pt/pt/>)

3. Contextualização do Problema

Conseguir ter nas lojas uma gama ajustada à sua procura é um objetivo que todos os retalhistas pretendem atingir. Atualmente com, a dinâmica do negócio e a constante entrada de novos produtos que o mercado exige, torna-se muito complicado encontrar a solução ótima para estes problemas

Foram identificadas as seguintes deficiências e problemas:

O primeiro problema identificado foi, o fato de não ser feita, nesta Unidade de Negócio, uma revisão de gama há pelo menos dois anos e conseqüentemente a inexistência de planogramas de lojas atualizados.

Não existe uma definição clara dos critérios utilizados para a “*clusterização*” de lojas existente. Isto faz com que existam lojas muito diferentes umas das outras no mesmo *cluster*, ou seja, a gama que é atribuída a este *cluster*, acaba por ser muito desajustada para algumas dessas lojas, o que aumenta os problemas de operações, logística e níveis de quebra e mais importante, afeta as suas vendas.

A unidade de negócio de charcutaria apresenta neste momento uma gama excessiva. O elevado número de artigos presente em gama, não ajuda na decisão de compra do cliente, afetando diretamente as vendas. Outra consequência é a rentabilização do espaço e dos próprios artigos. Sendo o espaço das lojas limitado, torna-se ainda mais evidente a necessidade de otimização de gamas. Estes problemas têm sido recorrentes nos últimos dois anos e têm tido fortes impactos na Unidade de Negócio.

Tabela I – Importância dos artigos nas Vendas da Unidade de Negócio Charcutaria

Nº Artigos	Vendas Líquidas (Milhões)	% Vendas
372	160 €	80%
391	30 €	15%
381	8 €	4%
379	2 €	1%
1522	200 €	100%

Fonte: SonaeMC, 2014

Na tabela I, podemos perceber que, neste momento, existem demasiados produtos em gama (1522), tornando-se cada vez menos eficiente de gerir. Conseguimos ainda ver que apenas 372 produtos fazem 80% das Vendas da Unidade de Negócio de Charcutaria. Por outro lado, existem 379 produtos que representam apenas 1% das Vendas. Nesta rápida análise, conclui-se que existem demasiados produtos com fraco desempenho em gama. Desta forma, torna-se necessário proceder a um processo de revisão de gama.

3.1. Logística

O conceito de logística, remonta a épocas distantes com aplicações militares. Segundo (Luttwak, 1971) pode descrever-se logística como: todos os métodos e atividades com ligação ao fornecimento de organizações militares, incluindo requisitos de armazém, transporte e distribuição.

Com o passar do tempo e a evolução dos conceitos, a aplicação de logística começou a ter cada vez mais impacto no mundo empresarial. Neste contexto, Cavinato (1982) definiu logística como sendo a gestão de todas as entradas e saídas de materiais, peças, e bens acabados. Consiste na gestão integral de compra, transporte e armazenamento numa base funcional.

A logística representa um papel fundamental no suporte às empresas de retalho de modo a racionalizar as suas infraestruturas de distribuição e para tornar mais eficiente o uso dos seus recursos. Assim, a logística emergiu como uma operação chave para os negócios de forma a aumentar a sua vantagem competitiva, com melhor serviço ao cliente e mais importante, com menores custos (Bourlakis & Bourlakis, 2001).

As organizações formulam a sua estratégia geral para que esteja alinhada com a estratégia logística para atingir os seus objetivos (Bourlakis & Bourlakis, 2001).

Com base nestes princípios, num contexto militar e numa vertente mais empresarial, o conceito de logística emergiu e fixou-se como sendo o movimento de transição de bens, serviços e informação. No entanto, nem sempre é clara a forma como logística se distingue de um outro conceito mais recente, gestão da cadeia de abastecimento (Lummus, Krumwiede, & Vokurka, 2001).

4. Revisão de Literatura

4.1. Gestão da Cadeia de Abastecimento

“There is definitely a need for the integration of business operations in the supply chain that goes beyond logistics.” (Cooper, 1997, p. 10)

A partir da década de 80 alargaram-se todos os processos logísticos, incluindo fornecedores e clientes na gestão da cadeia logística. Surge então o termo de *Supply Chain Management*, SCM (gestão da cadeia de abastecimento). O *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) faz a distinção entre logística e gestão da cadeia de abastecimento. Segundo o CSCMP, a gestão de cadeia de abastecimento compreende o planeamento e a gestão de todas as atividades envolvidas em *procurement*, no abastecimento, na transformação e em todas as atividades de gestão logística. Também inclui a coordenação e a colaboração com os parceiros da rede. Em essência, integra a gestão do abastecimento e da procura, entre e dentro de empresas (CSCMP, Cop. 2011).

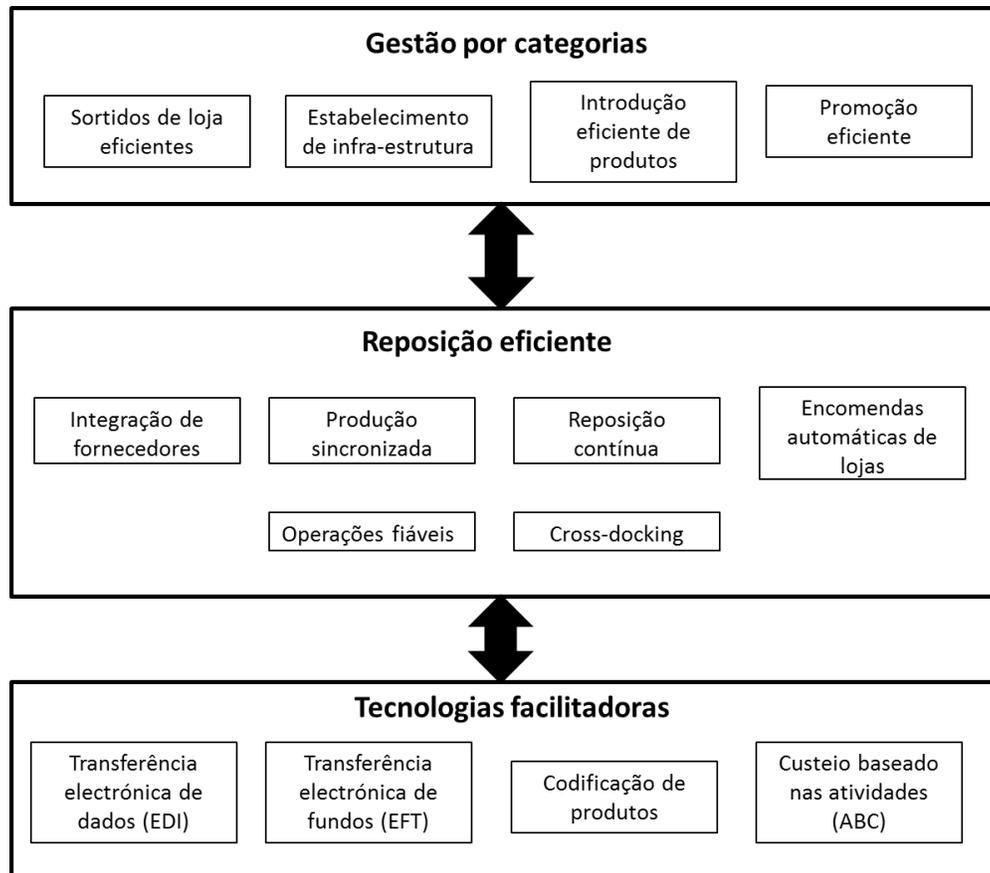
O envolvimento com o fornecedor no desenvolvimento do produto é importante, bem como o consumidor e cliente. A logística nunca irá ter em conta o desenvolvimento de produto nem as necessidades dos clientes (Cooper, 1997).

4.2. Efficient Consumer Response (ECR).

O sucesso dos retalhistas teve origem na implementação de sistemas de entrega de resposta rápida, ou, *Quick Response Delivery Systems* (Ross, 1999). Este novo sistema tem como finalidade a incorporação de novas tecnologias, de modo a permitir a passagem do sistema de abastecimento *push*, onde os produtos são empurrados para os consumidores, para um sistema *pull*, onde se substituem os *stocks* por informação e o abastecimento é feito consoante a procura de um produto num determinado momento.

Foi então criada, mais concretamente na área alimentar, uma técnica de análise detalhada, o *Efficient Consumer Response* (ECR). Este consiste num sistema pensado no sentido de se criarem parcerias entre produtores e distribuidores de modo a acrescentar valor ao consumidor final. Moura (2006), afirma que o ECR é uma filosofia de gestão, envolvendo os vários parceiros da cadeia de abastecimento, dispostos a trabalhar em conjunto, para evitar duplicações e superar dificuldades, respondendo com eficiência aos consumidores.

De acordo com o Partening Group (1997) o *Efficient Consumer Response* divide-se em três áreas: a reposição eficiente, a gestão por categorias e as tecnologias facilitadoras.

Figura I – Componentes *Efficient Consumer Response*

Fonte: Partening Group Brussels: ECR Europe, Cop. 1997.

A reposição eficiente diz respeito à transmissão dos produtos ao longo da cadeia de abastecimento, com o objetivo de prever as quantidades necessárias a cada momento e colocar os produtos certos no local certo e na quantidade desejada. Desta forma, diminuem-se os *stocks* das lojas e reduzem-se custos, obtendo-se uma maior eficiência na transação.

Através da informação obtida nos diferentes pontos da cadeia, consegue-se uma coordenação mais eficaz e o envio dos produtos só é efetivada quando haja necessidade (Partening Group, 1997).

As tecnologias facilitadoras correspondem aos métodos utilizados para a captação e partilha de dados, como, codificação de produtos e o custeio baseado na atividade (Partening Group, 1997).

Sobre a gestão de categorias importa primeiro clarificar a definição de categoria. Segundo Carvalho & Dias (2004) uma categoria é um conjunto de produtos, que do ponto de vista do consumidor, são encarados como complementares e/ou substitutos para a satisfação de uma necessidade específica.

A gestão de categorias encontra-se dividida em quatro estratégias:

- Reposição contínua – agrupa o consumidor, o fornecedor e o retalhista num sistema integrado, de forma a partilhar a informação e assegurar a distribuição dos *stocks* o mais rapidamente possível.
- Promoção eficiente – comunicação dos benefícios dos produtos através de publicidade e promoções, tendo em conta os pedidos dos consumidores.
- Sortidos de loja eficientes – garantir que os produtos desejados pelos consumidores se encontram disponíveis e aumentar a rentabilidade dos retalhistas e fornecedores, otimizando o espaço disponível nas lojas.
- Introdução eficiente de produtos – desenvolvimento e introdução de novos produtos com um custo mais baixo e que satisfaçam as necessidades dos clientes.

A gestão de categorias é a componente principal do ECR, sendo este o motor que desenvolve todas as mudanças que permitem baixar custos e aumentar margem e lucros.

A gestão de categorias permite aos retalhistas reduções de custos, deixando mais tempo e recursos, focando-se no mais importante que é ouvir o consumidor, induzindo a estratégia da empresa a melhor servir. (Partening Group, 1998)

4.3. Satisfação do Cliente

Um serviço de satisfação do cliente depende sempre de como o serviço recebido foi de encontro às expectativas do consumidor (Gagliano & Hathcote, 1994).

A satisfação do cliente é muito importante pois pode ter custos a curto e longo prazo se esta for pobre. A curto prazo, pode resultar em sair da loja, enquanto que a longo prazo pode levar à deserção em massa dos consumidores (Gagliano & Hathcote, 1994).

Operar no mercado do retalho alimentar, com crescimentos pequenos e uma intensa concorrência, requer um foco adicional na satisfação do cliente e a sua fidelidade de modo a obter lucros (Juhl, Kristensen, & Østergaard, 2002).

Gómez, McLaughlin, & Wittink (2004) levaram a cabo uma análise empírica, comparando o desempenho das vendas com a satisfação do cliente. Os dados consistem em seis níveis de satisfação de cliente e vendas de 250 lojas de retalho no período entre 1998-2001. Construíram um modelo estatístico que demonstra como os retalhistas podem afetar o rendimento das lojas ao gerir a satisfação do

cliente. Concluíram que, no retalho alimentar, é possível identificar ligações diretas entre a satisfação do cliente e o desempenho das vendas nas lojas.

5. Recolha de dados

Os dados utilizados durante o estágio encontravam-se disponíveis num servidor de dados interno da Sonae MC, designado por *Zoom*. Na imensidão desta base de dados, podem encontrar-se indicadores de vendas líquidas, quebra, margens, quantidades vendidas. É possível ainda ter estas informações com detalhe por loja, categoria e artigo. O *Zoom* é atualizado diariamente.

As variáveis acima mencionadas serão estudadas em detalhe. Após esta análise serão explicados os processos pelos quais são feitos os *clusters* de lojas e definida a gama de produtos.

5.1. Vendas

Aquando da avaliação de desempenho dos produtos, o volume de vendas operacionais torna-se um dos fatores determinantes para a seleção de quais os produtos em que se pretende apostar. Desta forma, resultados abaixo do esperado podem afetar a sua continuação em gama. (Anexo I)

5.2. Margem

A variável Margem está diretamente relacionada com as vendas, promoções e gama disponível. Existe uma interação constante entre fornecedor e gestor de

categoria que permite conciliar preços, fazendo-os oscilar bem como a margem do produto.

Sendo estes produtos perecíveis, condicionados a determinada altura do ano e às condições atmosféricas, faz com que o preço de compra dos produtos aos fornecedores e por consequência a margem, variem muito ao longo do ano. A margem varia de categoria para categoria, fornecedor para fornecedor, estando claramente associada às contingências de cada produto e negociação com fornecedor. (Anexo II)

5.3. Quebra

A variável quebra é crucial na escolha de uma gama. Um produto que regista uma elevada quebra significa que tem uma baixa rotação o que denota uma fraca apetência por parte do consumidor para com esse produto. Um produto nestas condições acarreta elevados custos para as lojas, em termos de aprovisionamento e na ocupação do espaço limitado das prateleiras. No caso concreto de produtos perecíveis, a validade pode variar entre 4 a 5 dias ou de 3 a 4 meses, dificultando a sua gestão de forma a assegurar as corretas condições dos produtos.

Apesar de estar muito relacionada com a gestão de *stocks*, como cabe aos gestores comerciais de cada categoria escolher os produtos para as respetivas gamas, a ponderação desta variável é fundamental.

5.4. Espaço

O espaço é uma variável fundamental para o desenvolvimento de gamas. É necessário definir quanto espaço vai ser atribuído a cada categoria. São então

levadas a cabo um conjunto de técnicas com o intuito de maximizar a rentabilidade do ponto de venda, facilitar a compra e satisfazer o cliente. É então de extrema importância, garantir uma eficiente distribuição das diferentes categorias por forma a otimizar a rentabilidade do espaço e a consequente gestão de *stocks*. Desta forma, consegue-se criar um ambiente de empatia com o cliente, otimizando o espaço e a oferta de gama.

Para a análise dos *clusters* esta variável é essencial para agrupar lojas com tamanhos idênticos. Não faria sentido não ter em conta esta variável e agrupar lojas com tamanhos muito díspares sendo impossível ter o mesmo número de produtos em todas as lojas.

Em termos de importância para a análise, o espaço é fundamental para agrupar lojas com tamanhos similares e desta forma atribuir uma gama com um número de produtos similar. Para além disso, e embora as áreas de venda totais das lojas sejam muito parecidas entre as lojas, o espaço atribuído às diferentes áreas de negócio varia, o que faz desta variável crucial para a análise. (Anexo III)

5.5. Perfil de Cliente

Esta é uma das variáveis chave para o desenvolvimento e análise de *clusters*. Esta análise assenta na decomposição das preferências dos consumidores de modo a que disponham dos produtos mais indicados.

A informação referente aos clientes é retirada a partir do Cartão Cliente, sendo os segmentos construídos a partir da seguinte informação: idade, género, situação familiar, grau de escolaridade, situação profissional, horários de deslocações,

tempo de permanência nas lojas e mais importante, o hábito de consumo. Este último aspeto é o que mais peso tem na atribuição de um perfil de cliente, pois especifica o que cada tipo de família compra em quantidade e frequência.

Um dos segmentos é denominado de, sem segmento, que corresponde ao caso de clientes que não se enquadram em nenhum perfil em específico. Isto pode dever-se ao facto de, não terem aderido ao Cartão Cliente e/ou de as suas compras não terem um peso significativo para a atribuição de um perfil. Este segmento, representa menos de 5% dos clientes e é de notar que não foi utilizado para esta análise. Assim sendo, os cálculos foram realizados com sete grandes segmentos de clientes.

A tabela seguinte representa a distribuição de perfil de cliente pelos sete segmentos existentes. Neste caso, a distribuição é referente apenas às lojas da região centro do país.

Podemos constatar que nesta região os perfis FS e AA são os mais predominantes, ao representarem, em média, quase 20% dos clientes nesta amostra de lojas. Com base, nestes segmentos, é atribuído um perfil de loja, Qualidade, Standard ou Económico.

Tabela II – Perfil de cliente por loja na região centro

	CSF	FJF	ST	FE	FR	FS	AA	Total
Loja 2	12%	5%	14%	12%	13%	25%	20%	100%
Loja 3	11%	5%	11%	11%	10%	32%	22%	100%
Loja 5	10%	7%	14%	11%	21%	13%	25%	100%
Loja 6	10%	5%	17%	14%	21%	15%	18%	100%
Loja 11	10%	8%	12%	11%	15%	21%	23%	100%
Loja 203	10%	6%	18%	13%	24%	11%	18%	100%
Loja 212	8%	5%	18%	18%	19%	16%	16%	100%
Loja 215	8%	6%	19%	17%	18%	16%	17%	100%
Loja 439	11%	6%	13%	9%	18%	20%	24%	100%
Loja 461	10%	7%	15%	13%	15%	20%	21%	100%
Loja 463	11%	5%	11%	10%	9%	34%	21%	100%
Loja 465	9%	7%	15%	14%	23%	13%	20%	100%
Loja 468	9%	6%	16%	14%	21%	14%	20%	100%

Fonte: Construído pelo autor a partir dos dados da SonaeMC (2015)

A partir do perfil de cliente ficamos a saber se o clientes são mais sensíveis às promoções ou a preços baixos, se são atraídos pelos produtos biológicos, se a qualidade é fundamental, se valorizam ações de cartão cliente, se são fiéis às marcas, se preferem marca própria (Continente) ou qual a sua fidelidade em relação às insígnias.

Ao dispor desta informação e depois de uma melhor caracterização do cliente, é mais fácil escolher e atribuir gamas às lojas.

6. Metodologia

6.1. Clusters de Lojas

Devido ao grande e crescente número de lojas da Sonae, estas são agrupadas com perfis de consumo semelhantes, para que, de forma criteriosa e em simultâneo, os gestores comerciais possam atribuir uma gama para várias lojas.

Tendo em conta a grande diversidade e quantidade de produtos existentes, seria

impraticável atribuir uma gama específica para cada loja. Uma vez que muitas delas têm características similares, torna-se mais fácil agrupá-las de acordo com determinadas características em comum.

Estes grupos de lojas são criados apenas com o conhecimento que cada gestor tem acerca do comportamento da categoria. Desta forma, e não tendo conhecimento total sobre as lojas, os *clusters* acabam, muitas das vezes com desfasamentos muito grandes, o que tem consequências na atribuição das gamas. Pretende-se com esta análise provar que existe um procedimento mais correto com fundamento na criação de *clusters* de loja.

Em seguida, serão explicados todos os passos para a criação de *clusters*, os métodos existentes e os resultados obtidos.

6.1.1. Análise de *Clusters*

De acordo com Maroco (2007), quando se pretende tirar informação de uma grande variedade e volume de dados, normalmente recorre-se à análise multivariada. A análise multivariada é um método de análise estatística que tem como principais objetivos:

- Reduzir a dimensão de matriz de dados;
- Investigar o comportamento espacial e temporal das variáveis consideradas;
- Obter grupos homogéneos das variáveis.

Existem inúmeras técnicas de análise de dados. A utilizada foi a análise de *clusters* e sendo esta um procedimento multivariado, designa uma série de procedimentos estatísticos, permitindo organizar um conjunto de indivíduos, para os quais é conhecida informação detalhada, em grupos homogéneos, de modo a que os indivíduos pertencentes a cada grupo sejam o mais semelhante possível entre si. Assim é possível caracterizar os grupos constituídos pelos indivíduos e verificar quais as semelhanças entre estes (Maroco, 2007).

A identificação de grupos de indivíduos semelhantes uns aos outros, ainda que diferentes dos de outros grupos, pode trazer várias vantagens em termos de rentabilidade. Fazendo uso da grande base de dados existente na Sonae, foi possível formar grupos de clientes com hábitos de consumo similares.

Tendo em conta esta informação, é essencial fazer uso destas semelhanças de modo a oferecer, aos diferentes grupos, a gama a que estes mais se encontram recetivos. Esta análise permite ganhos de eficiência para a empresa, nomeadamente em termos de armazenamento de *stocks*, mas sobretudo a satisfação do cliente.

Segundo Fraley & Raftery (1998), uma análise de *clusters* segue cinco etapas:

1. Seleção dos indivíduos a serem agrupados;
2. Definição de um conjunto de variáveis a partir das quais será obtida a informação necessária ao agrupamento de indivíduos;
3. Definição de uma medida de semelhança entre cada dois indivíduos;
4. Escolha de um método de agregação;
5. Interpretação do resultado do agrupamento.

No método de agregação de *clusters* existem duas técnicas regularmente usadas: os modelos hierárquicos e os não hierárquicos.

6.1.2. Modelos hierárquicos

A aglomeração hierárquica caracteriza-se pela construção de uma hierarquia. Nesta situação cada elemento da matriz descreve o grau de semelhança ou diferença entre cada dois casos, com base nas variáveis escolhidas. A aglomeração hierárquica interliga os objetos pelas suas associações, produzindo uma representação gráfica chamada dendograma, onde os objetos semelhantes segundo as variáveis estudadas, são agrupadas entre si (Fraley & Raftery, 1998). Para Fraley & Raftery (1998), não existe um critério ótimo pré-definido. O ideal é aplicar vários critérios até encontrar soluções o mais semelhantes possível. Fraley & Raftery (1998), explicam os critérios de agregação mais usados nos modelos hierárquicos da seguinte forma:

- ***Single linkage, nearest neighbour***

Neste modelo de agregação a semelhança entre os dois *clusters* é definida como a semelhança máxima entre quaisquer dois casos dentro desses dois clusters, ou seja, os dois clusters são representados pela menor de todas as distâncias possíveis entre esses clusters.

- ***Complete linkage, furthest neighbour***

Este método é o contrário do anterior, uma vez que as distâncias entre dois clusters correspondem à maior das distâncias ou menos semelhantes entre duas observações elementares pertencentes a clusters diferentes.

- ***Between-groups linkage, average linkage ou média de grupos***

Com base neste critério a distância entre dois grupos é definida pela média das distâncias entre todos os grupos de indivíduos constituídos por elementos dos dois grupos. Enquanto que nos métodos anterior, a inclusão de um novo indivíduo num grupo dependia de um valor de semelhança, que podia ser a menor ou a maior distância, o método da média de grupos considera a média das distâncias entre pares de indivíduos para formar novos grupos.

- ***Ward's method ou método de Ward***

Este método baseia-se na perda de informação resultante do agrupamento dos indivíduos e a formação dos *clusters* dá-se pela maximização da homogeneidade dentro dos grupos.

6.1.3. Modelos não hierárquicos

Este tipo de técnica tem como objetivo encontrar partições, isto é, famílias de classes que não tenham elementos comuns e que conjuntamente cubram todos os espaços de indivíduos (Fraley & Raftery, 1998).

- ***K-means ou K-médias***

Este procedimento permite identificar grupos relativamente homogéneos de casos baseados em características selecionadas, utilizando um algoritmo que pode lidar com um grande número de casos. No entanto, este método requer a especificação do número de *clusters*, caso contrário o algoritmo reatribui repetidamente grupos aos *clusters*, passando os grupos de *cluster* para *cluster* durante a análise.

6.1.4. Variáveis utilizadas na análise de *cluster*

As variáveis utilizadas para a análise de *clusters* foram:

- Vendas;
- Margem
- Quebra;
- Espaço;
- Perfil de cliente.

Os *clusters* foram concebidos por insígnia e por região. Existem 11 regiões diferentes que foram definidas pela Sonae: Continente Centro, Continente Norte, Continente Sul, Modelo C Sul, Modelo Centro, Modelo C Norte, Modelo Madeira, Modelo Norte, Modelo Sul, Bom Dia Norte e Bom Dia Sul.

No total, foram analisadas 40 lojas Continente, 118 lojas Modelo e 38 Bom Dia. De notar que as lojas cuja abertura aconteceu à menos de um ano não fizeram parte desta amostra, devido ao fato de os seus valores de Vendas serem residuais.

Uma vez que as variáveis são medidas em escalas diferentes, é necessário realizar uma standardização prévia das variáveis de modo a evitar que alguma medida de semelhança da análise de *clusters* espelhe o peso das variáveis de maiores valores e dispersão.

É ainda importante referir que o resultado desta análise esteve sempre sujeito a alterações/ajustes por parte da equipa. Ficou ainda definido, em reunião, que existiria um número máximo de *clusters* por região de, 4.

6.2. Gama de produtos

Após esta primeira fase de construção e definição de novos *clusters* de lojas, é necessário escolher a gama indicada para cada um deles. Existe um grande número de produtos, pelo que se torna necessário escolher quais os produtos mais apropriados a cada loja e região. Para tal, é crucial estabelecer um equilíbrio entre a rentabilidade que cada produto irá gerar e a forma mais adequada de agradar os consumidores.

Assim sendo, e juntamente com a restante equipa, decidiu-se criar uma nova metodologia que permitisse aos gestores de cada categoria proceder a uma análise detalhada com base em três grandes indicadores de desempenho:

- Vendas Líquidas;
- Margem;
- Quebra.

Este modelo, foi criado na plataforma Microsoft Office Excel, a partir da base de dados Zoom, onde é possível retirar informação referente ao desempenho de cada produto. O espaço temporal utilizado para efeitos de análise, foi o primeiro trimestre do ano 2015.

O propósito do modelo é dar suporte à decisão do gestor comercial. Deste modo, o modelo, de forma completamente automática, faz uma sugestão de que artigos deverão sair ou ficar em gama. Esta sugestão é feita a partir de três critérios que assentam nas três variáveis referidas acima. Foram definidos critérios padrão pelos quais o modelo se rege.

Os critérios:

- Vendas Líquidas < 100€;
- Margem < 10%;
- Quebra > 25%.

Um produto é tido como “out” se não cumprir um destes três critérios. No caso de cumprir as três suposições, o produto mantém-se em gama.

Deve-se ter em conta que estes critérios podem ser alterados de acordo com os objetivos e determinações dos gestores e da própria unidade de negócio. No entanto, existe ainda espaço para os gestores criticarem a sugestão do modelo e procederem a alterações manuais, não se confiando na análise computacional de forma “cega”.

Neste tipo de análise muito detalhada é necessário ter a informação dos impactos que a decisão dos gestores pode ter em Vendas, Margem e Quebra. Deste modo,

foi criada uma tabela automatizada que permite fazer uma contagem de produtos existentes no momento pré análise, como também de vendas, margem e quebra. À medida que os gestores realizam a revisão de gama, o programa indica a diferença de vendas, margem e quebra que irá existir aquando da retirada de certos produtos.

Desta forma, os gestores conseguem ter uma noção mais realista das suas decisões e assim criar novas gamas com base em mais informação.

Num cenário ideal, as novas gamas estariam em perfeita sintonia com o espaço das lojas e a retirada de certos produtos não afetaria de forma muito significativa as vendas, e ainda apresentava melhorarias nos níveis de quebra.

7. Resultados

Foram utilizados todos os métodos acima descritos, tanto hierárquicos como não hierárquicos. Foi imediatamente possível excluir os métodos *single linkage*, *complete linkage* e *between-groups linkage*, por formarem um elevado número de *clusters* de uma só loja. O grande número de *clusters* fazia com que fosse preciso definir uma gama específica para cada loja, o que seria incomportável. Não esquecer que o objetivo é juntar várias lojas com padrões semelhantes e não faria sentido ter um número excessivo de *clusters* que só tivesse uma ou duas lojas

Procedeu-se a uma análise mais detalhada aos *clusters* formados pelos métodos *Ward* e *K-means* e sendo que ficou definido um número ótimo de *clusters*, concluiu-se que o método *K-means* é o mais indicado para esta análise, tendo sido este o método escolhido. A amostra de lojas analisado é referente à região Centro Centro e engloba 13 lojas.

Após realizada a análise *K-means* para a amostra referida, obtém-se dois resultados passíveis de tirar conclusões. Passarei agora a explicá-los.

Na tabela seguinte, mais conhecida por tabela ANOVA, conseguimos perceber quais as variáveis que devem ser consideradas para a análise. Assim sendo, se a significância de uma das variáveis for superior a 0.05, esta deve ser excluída da análise (All & Terms, 2014)

Tabela III – Importância das variáveis para a análise de *Clusters*

Variáveis	Significância (<i>p</i>)
Vendas Líquidas	0
Margem	0,017
Quebra	0,019
Perfil Cliente	0,039
Espaço	0,05

Fonte: Resultados apurados pelo autor, com base nos dados do *Zoom*

Um outro resultado que podemos retirar da análise é a própria distribuição da amostra pelos diferentes *clusters*.

Figura II – Distribuição das lojas por *cluster*

Loja	<i>Cluster</i>
2	1
3	1
4	2
5	1
6	2
7	4
8	4
9	2
10	3
11	3
12	1
13	3
14	3

Ao analisar estes resultados, podemos dizer que todas as variáveis são relevantes pois nenhuma delas têm uma significância superior a 0,05 ($p > 0,05$).

Sobre a segunda tabela, podemos concluir que no *cluster* 1, existem 4 lojas, no 2 estão 3 lojas, no 3 estão 4 lojas e no 4 *cluster* estão 2 lojas. Foram no total, analisadas 13 lojas.

Após a fase de criação dos novos *clusters* de lojas, iniciou-se a segunda fase, que consiste na definição das novas gamas para as lojas. Para tal, os gestores comerciais de cada categoria, utilizaram a metodologia acima descrita.

A decisão tomada por parte dos gestores comerciais, tem impactos que são imediatamente mensuráveis. Nomeadamente sobre a redução do número de produtos, redução de vendas, redução na margem e a redução de quebra. De seguida serão demonstrados os impactos que esta decisão teve para um conjunto de *clusters* de loja. Passarei agora a demonstrar alguns dos resultados quantificáveis e imediatos à categoria, da decisão tomada pelos gestores, utilizando a metodologia descrita.

Categoria Queijos

No *cluster* 1, onde estão incluídas as lojas, 2, 3, 5 e 12, houve uma redução média do número de produtos de 59. Esta redução irá ter um impacto negativo nas Vendas de 3% reduzindo de 4.420 milhões de euros para 4.268 milhões de euros. Já em relação à margem a redução é de 834.783 euros para 797.487 euros o que representa um impacto de -4%.

Na quebra o impacto é de -15%, de -64.500 euros para -54.889 euros, o que pode representar um ganho de 9.610 euros. Para o segundo *cluster* desta região, onde estão incluídas três lojas, houve uma redução média de artigos de 73. O impacto nas vendas será de -4%, de 1.713 milhões de euros para 1.638 milhões de euros. Sobre a margem a redução é de 5%, o que em números absolutos representa uma descida 311.094 euros para 296.933 euros. Já em relação à quebra o impacto é de -27%, de -47.772 euros para 34.952 euros, o que poderá representar um ganho de 12.820 euros.

Passando a analisar os resultados do *cluster* 3, onde estão agrupadas três lojas, a redução média de artigos é de 113. Esta redução implica um decréscimo de 9% nas vendas, de 2.352 milhões de euros para 2.143 milhões de euros. Sobre a margem, existe uma perda de 12% de 444.570 euros para 390.136 euros. Na quebra existe um ganho significativo de -76.655 euros para -44.893 euros, o que em termos relativos representa um ganho de 41%.

Em relação ao quarto e último *cluster* desta região, onde estão agrupadas duas lojas, irá existir uma redução média de artigos de 105. Esta redução implica uma perda nas vendas na ordem dos 4%, passando de 1.113 milhões de euros para 1.086 milhões de euros. No indicador da margem, o impacto será de -4%, de 204.910 euros para 196.073 euros. Por último, um impacto positivo na quebra de 37%, de -50.688 euros para -32.009 euros, o que pode representar um ganho de 18.679 euros.

Quanto aos impactos gerais na Unidade de Negócio de Charcutaria, existe uma redução nas vendas de 118.306 milhões de euros para 108.319 milhões de euros, representando um impacto de -8%. A margem sofre uma redução de 8% de 29.328 milhões de euros para 26.975 milhões de euros. Por fim na quebra, existe um possível ganho muito significativo, de -4.372 milhões de euros para -2.596 milhões de euros. Isto pode representar um ganho de 1.766 milhões de euros, cerca de 41%.

7.1. Implementação

Com as constantes mudanças dos padrões de consumo dos clientes, a SonaeMC pretende melhorar o seu processo de análise e selecção de produtos. Os principais objetivos do estágio prendiam-se com a definição de novos *clusters* de lojas e a definição das respetivas gamas. Espera-se que estas melhorias se traduzam em melhorias das vendas, o aumento de margens e a consequente redução de quebra.

O processo de revisão de gama e *clusterização* contou, não só com a contribuição da equipa da Unidade de Negócio de Charcutaria, como também das equipas de lojas e da equipa de Direção de Espaço.

As equipas de lojas desempenham um papel fundamental ao reportar as reações dos clientes aos produtos disponibilizados ajudando a perceber as suas preferências. A Direção de Espaço é a equipa que planeia na prática a gama decidida pelos gestores de categoria. A sua principal função é a criação de planogramas que permitam ter uma perceção mais visual de como serão

dispostos os produtos em loja. Estes planograma são depois enviados às lojas e estas procedem às alterações necessárias. Esta equipa teve um papel muito importante neste processo, dando sempre o seu parecer quanto às gamas e de como organizá-las.

Todo este processo foi realizado em conjuntos com estas equipas, mantendo sempre uma troca de informação e comentários à medida que o processo ia avançando.

7.1.1. Fases de Implementação de nova gama

Figura 3 – Fases de Implementação de gama de produtos



Fonte: Autor

Esta metodologia tem a particularidade de poder ser adaptada a qualquer outra categoria. Qualquer gestor pode, com os dados e especificidades da sua categoria, realizar os passos descritos e de forma rápida ter uma gama para cada *cluster*. Com o intuito de facilitar estes procedimentos foi criado um conjunto de instruções, sendo posteriormente transmitidas aos gestores de categoria, sobre a utilização de todas as ferramentas de modo a garantir o seu correto aproveitamento.

De forma a avaliar todo este procedimento, é necessário observar as vendas depois da implementação deste sistema e comparar o desempenho com anos anteriores. Deste modo é possível verificar se as alterações implementadas foram as corretas e saber se é necessário efetuar algum ajuste.

8. Confronto da revisão de literatura com as atividades do estágio

Com o propósito de elaborar a ponte entre a teoria e a prática, exploro neste capítulo, uma breve análise das práticas descritas, assim como das atividades por mim realizadas, à luz de um quadro teórico de referência.

O setor do retalho alimentar moderno tem vindo, nos últimos anos, a aproximar-se cada vez mais dos seus consumidores (Juhl et al., 2002). A SonaeMC tem estabelecido uma vertente de maior aproximação dos clientes. Tem-no conseguido através de promoções, estudos de opinião sobre produtos e inclusive a introdução do cartão cliente. A introdução do cartão cliente foi sem dúvida um grande passo no sentido de transmitir valor superior aos seus clientes e aumentar a sua satisfação. O *Efficient Consumer Response* (ECR) tem um papel crucial neste processo.

Como referido na revisão de literatura, o ECR é um modelo que tem o objetivo de aumentar o valor para o consumidor. As novas tecnologias permitem assim estar um passo à frente no que toca às necessidades dos clientes. Através da informação obtida nos diferentes pontos da cadeia, consegue-se uma coordenação mais eficaz e o envio dos produtos só é efetivada quando haja necessidade (Partening Group, Cop. 1997). Neste estágio verificou-se que o uso

da informação recolhida no ponto de venda sobre o cliente é fulcral para a criação de *clusters* e da própria gama. O cartão cliente é uma ferramenta muito importante neste processo e deve continuar a ser uma forma de comunicar com os clientes sobretudo pelo conhecimento que é adquirido sobre as suas preferências.

Dentro das componentes do ECR referidas na revisão de literatura, a gestão de categorias é a componente principal, sendo este o motor que desenvolve todas as mudanças que permitem baixar custos e aumentar margem e lucros.

A gestão de categorias permite aos retalhistas reduções de custos, deixando mais tempo e recursos, focando-se no mais importante que é ouvir o consumidor, induzindo a estratégia da empresa a servir melhor (Partening Group, Cop. 1997).

Dentro desta componente, Gestão de Categorias, o objetivo do estágio centrou-se sobretudo no ponto referente a sortidos de loja eficientes. Verifiquei que neste ponto específico existem várias lacunas, principalmente a nível de procedimentos *standard* para realizar este tipo de exercício. Esta situação não corresponde ao aconselhável aquando de uma boa gestão de categorias segundo as boas práticas mencionadas no referencial teórico sobre o tema. Carvalho & Dias (2004), apontam os sortidos de loja eficientes como um ponto fulcral como meio de garantir que os produtos desejados pelos consumidores se encontram disponíveis e aumentar a rentabilidade dos retalhistas e fornecedores, otimizando o espaço disponível nas lojas.

Considerando a etapa de criação de *clusters*, verifica-se que esta contribui notavelmente para uma organização de lojas homogénea e criteriosa. O processo praticado na SonaeMC consistia em agrupar as lojas apenas tendo em conta o

indicador Vendas Líquidas como critério e era um exercício realizado exclusivamente pelos gestores de categoria.

Tal como Fraley & Raftery (1998) aludem, existem cinco etapas a seguir numa análise de *clusters*:

1. Seleção dos indivíduos a serem agrupados;
2. Definição de um conjunto de variáveis a partir das quais será obtida a informação necessária ao agrupamento de indivíduos;
3. Definição de uma medida de semelhança entre cada dois indivíduos;
4. Escolha de um método de agregação;
5. Interpretação do resultado do agrupamento.

O procedimento praticado pela SonaeMC em relação à formação de *clusters* não vai de encontro ao método referido acima.

Todo este processo tem como finalidade entregar valor e satisfação ao consumidor final. O fato do cliente estar satisfeito ou não irá ter impactos a nível de vendas e volume de negócios. Foi tendo estes dois fatores em conta que foi realizado este exercício. Segundo Gómez et al, (2004) no retalho alimentar, é possível identificar ligações diretas entre a satisfação do cliente e o desempenho das vendas nas lojas.

Finalizando, é notório que as atividades que sustentam o desenvolvimento dos processos de revisão de gama e gestão de categoria efetivados pela SonaeMC não estão de acordo com as melhores práticas identificadas na literatura. Segundo o Partening Group, Cop (1997), são as práticas de ECR aludidas anteriormente,

que garantem na organização uma maior sustentabilidade e possibilidade de alcançar vantagem competitiva no mercado.

9. Conclusões

Com o terminar do estágio, que acabou por se revelar uma experiência extremamente enriquecedora, tanto a nível pessoal como profissional, consegui desenvolver bases sólidas para a entrada no mercado de trabalho.

Com o projeto desenvolvido espera-se uma melhoria de resultados em termos de rentabilidade nas diferentes categorias da Unidade de Negócio de Charcutaria, tendo em conta as necessidades específicas de cada cliente.

O uso do software SPSS permitiu a definição de *clusters*, tendo como fonte principal de informação o perfil de cliente. A partir do conhecimento de cada *cluster* é possível desenvolver e criar uma gama personalizada que se adapte a cada um.

Uma das principais características desta análise de *clusters* é que estes estão formados por diferentes regiões do país. O cartão cliente permite ter acesso a este tipo de informação. Em Portugal, sendo um país pequeno, continuam a existir muitos regionalismos em termos de procura que se traduzem na necessidade de uma oferta muito específica.

O processo desenvolvido de revisão de gama permite obter os produtos que mais valias económicas trazem a cada unidade de negócio, nomeadamente em termos de vendas e margem. A introdução dos dados do perfil de cliente torna as gamas personalizadas consoante as necessidades e preferências dos clientes. Esta

análise permite a cada gestor de categoria orientar toda a informação e desenvolver uma gama que alcance o máximo de rentabilidade, ao mesmo tempo que entrega o máximo de valor ao cliente.

Foi ainda criada uma metodologia de apoio à decisão dos gestores de categoria quanto à gama ideal para cada *cluster*. Esta metodologia facilitou muito o trabalho dos gestores que, de forma rápida conseguiram atribuir gamas mais ajustadas às lojas, com bases sólidas sobre o desempenho de cada produto. Para além disto, esta metodologia permite aos gestores ter um conhecimento dos impactos imediatos da sua decisão, em termos de vendas, quebra, margem e número de produtos.

9.1. Limitações

No decorrer do estágio e deste projeto, encontraram-se algumas limitações que deveriam ser revistas em possíveis análises posteriores:

- Maior facilidade de acesso à informação, nomeadamente em relação ao espaço das lojas;
- Maior rigor e controlo da informação, visto que existiam na base de dados bastantes produtos com vendas e margens negativas ou níveis de quebra positivos.
- Os dados de espaço devem ser revistos e atualizados, uma vez que existem remodelações regulares das lojas.

Uma vez que a implementação deste projeto é ainda bastante recente, não é possível conhecer resultados concretos. A reformulação das gamas provoca a entrada e saída de inúmeros produtos, envolvendo não só o trabalho dos gestores de categoria, mas toda a parte de gestão de *stocks*, equipa de loja e Direção de Espaço.

9.2. Sugestões para trabalhos futuros

Com o passar do tempo e a contínua implementação das novas gamas, espera-se que se verifique uma melhoria da satisfação de clientes que se traduzirá num incremento das vendas. Apesar deste projeto estar muito relacionado com a rentabilidade e aumento de vendas, é o consumidor final que escolhe e compra. Todas estas alterações só irão ter impacto caso os clientes respondam de forma favorável às alterações.

Seria assim, interessante realizar um estudo sobre a satisfação dos clientes quanto às alterações efetuadas e que impactos estão a ter nas lojas e na organização como um todo. Uma outra proposta a ter em conta passa por procurar soluções e novos procedimentos para este exercício fora do país.

Uma empresa verdadeiramente competitiva é aquela que orienta e motiva os seus colaboradores a encontrar soluções únicas e diferenciadoras para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Deste modo, a aposta em novos modelos e procedimentos, que resultem numa interação com todos os intervenientes na cadeia de valor, permitirão a criação de valor para os clientes e a satisfação destes contribuirá para a melhoria dos resultados da organização.

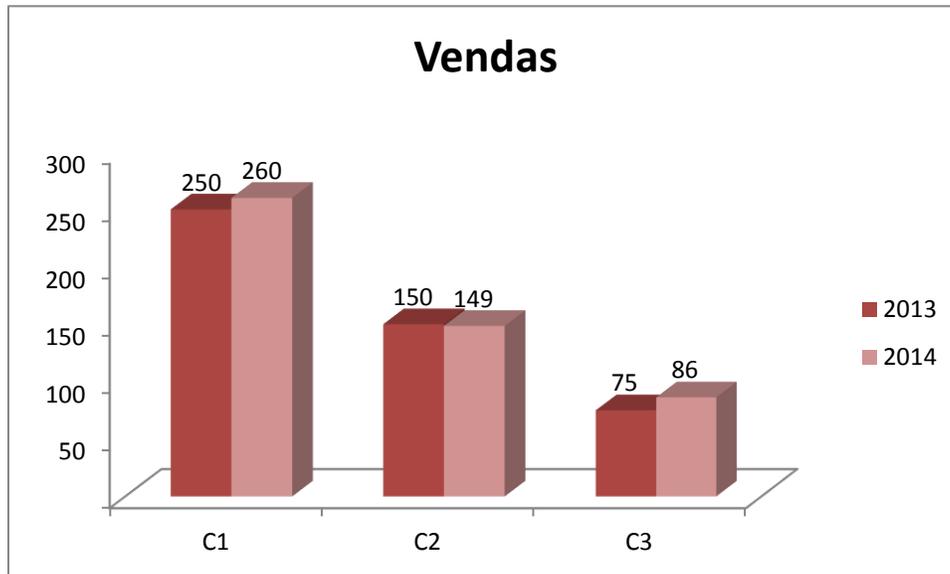
10. Bibliografia

- All, a M., & Terms, J. (2014).
- Bourlakis, M., & Bourlakis, C. (2001). Deliberate and Emergent Logistics Strategies in Food Retailing; A Case Study of Greek Multiple Food Retail Sector.
- Cavinato, J. (1982). The traffic service corporation. *Washington, DC: The Traffic Service Corporation.*
- Cooper, M. (1997). Supply Chain Management : More Than a New Name for Logistics. *Journal of Logistics Management.*
- Fraley, C., & Raftery, a E. (1998). How Many Clusters? Which Clustering Method? Answers Via Model-Based Cluster Analysis. *The Computer Journal, 41(8), 578–588.*
- Gagliano, K. B., & Hathcote, J. (1994). Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Specialty Stores. *Journal of Services Marketing, 8(1), 60–69.*
- Gómez, M. I., McLaughlin, E. W., & Wittink, D. R. (2004). Customer satisfaction and retail sales performance: An empirical investigation. *Journal of Retailing, 80(4), 265–278.*
- Group Partening. (1997). Category management: best practises report. *Brussels: ECR Europe, Cop.*
- Group Partening. (1998). Efficient assortment: best practices report. *Brussels: ECR Europe, Cop.*
- Juhl, H. J., Kristensen, K., & Østergaard, P. (2002). Customer satisfaction in European food retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services, 9(6), 327–334.*
- Lumms, R. R., Krumwiede, D. W., & Vokurka, R. J. (2001). The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. *Industrial Management & Data Systems, 101(8), 426–432.*
- Luttwak, E. (1971). *A Dictionay of Modern War.* New York, NY: Harper & Row.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística: com utilização de SPSS.* (J. Maroco, Ed.) (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.

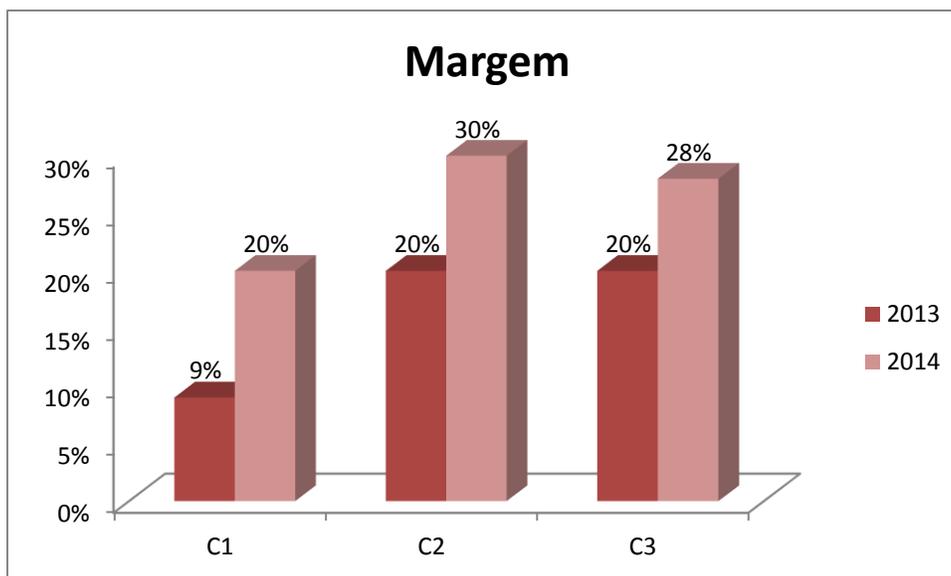
Mitchell, V.-W. (1998). A role for consumer risk perceptions in grocery retailing. *British Food Journal*, 100(4), 171–183.

Moura, B. (2006). *Logística: conceitos e tendências* (1ª ed Vila). Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.

Ross, D. (1999). *Competing through supply chain management: creating market winning strategies through supply chain partnerships*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Anexos**Anexo I – Vendas por categoria**

Fonte: Autor

Anexo II – Margem por categoria

Fonte: Autor

Anexo III – Espaço por loja

Loja	Espaço (m2)
Loja 2	302
Loja 3	465
Loja 5	292
Loja 6	436
Loja 11	288
Loja 203	179
Loja 212	120
Loja 215	299
Loja 439	131
Loja 461	344
Loja 463	434
Loja 465	288
Loja 468	96

Fonte: Autor