



**Mariana de Alpoim Motta Queiroz**

Licenciada em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

***Shelf Ready Packaging* no retalho alimentar: caso de estudo**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Orientadora: Professora Doutora Ana Paula Barroso,  
Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Nova de Lisboa

Coorientadora: Professora Doutora Virgínia Machado,  
Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Nova de Lisboa

Júri:

Presidente: Prof. Doutora Maria Celeste Rodrigues Jacinto  
Arguente: Prof. Doutora Helena Maria Lourenço Carvalho Remígio  
Vogais: Prof. Doutora Ana Paula Ferreira Barroso  
Doutor Wilhelm Alexander Kauth



FACULDADE DE  
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA  
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Setembro 2016



### ***Shelf Ready Packaging* no retalho alimentar: caso de estudo**

Copyright © Mariana de Alpoim Motta Queiroz, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.



## **Agradecimentos**

Às Professoras Ana Barroso e Virgínia Machado, orientadora e coorientadora da dissertação, pela disponibilidade, preocupação e apoio ao longo do decorrer deste estudo.

Aos restantes professores da FCT-UNL que me proporcionaram ao longo deste anos conhecimento e ferramentas que são a base para o futuro.

Ao Dr. Wilhelm Kauth, orientador na Sonae e mentor que me permitiu adquirir os conhecimentos sobre o retalho e as Marcas Próprias que tornaram possível desenvolver este estudo, assim como pela oportunidade de crescer, profissionalmente e pessoalmente.

Ao Eng.<sup>o</sup> Abel Pereira, Diretor do Continente de Telheiras, um especial obrigada por todo o conhecimento, apoio incondicional, debate construtivo e acima de tudo “paciência” para mim.

A todos os colaboradores da Sonae com quem tive contacto, pela integração e partilha que me proporcionaram, e possibilidade de desenvolver e implementar novas ideias, assim como um início muito importante no mundo laboral.

À minha família, principalmente à minha Mãe, ao meu Pai e ao meu irmão, o meu agradecimento pela prontidão, total dedicação, preocupação, apoio e por aquelas noites difíceis quando os dias não corriam tão bem. À minha avó, pela incansável preocupação em estar presente no meu dia-a-dia e no progresso dos meus estudos.

Aos meus amigos e colegas que tornaram este percurso mais fácil, pelos momentos de distração e diversão, e por terem sempre acreditado em mim, principalmente àqueles que me motivaram, através da competição saudável e constante presença no meu dia-a-dia. Levo comigo pessoas para a vida, que “nasceram” desta fase que está agora a terminar.



## Resumo

No mercado português o retalho é cada vez mais competitivo e muito influenciado pelas persistentes promoções, obrigando as empresas retalhistas a adotarem estratégias que permitam a sua diferenciação. Uma das grandes apostas, neste sentido, são as Marcas Próprias dos retalhistas que estão exclusivamente presentes nos seus pontos de venda e começaram a ganhar quota de mercado a partir da crise económica que afetou Portugal.

Em qualquer ponto de venda a indisponibilidade ou rutura de um produto no linear de vendas, fator que influencia negativamente as vendas de um produto, resulta na perda de oportunidade de venda e insatisfação do consumidor, pelo que a atividade de reposição do produto no linear deve ser analisada e tornada mais eficaz e eficiente.

A presente dissertação, desenvolvida na Modelo Continente Hipermercados, visa o aumento de produtividade nos respetivos pontos de venda das diferentes insígnias através da implementação dos *Shelf Ready Packaging*, um tipo de embalagem usada no transporte e que facilita a atividade de reposição do linear no ponto de venda. Os *Shelf Ready Packaging* contêm várias unidades de produto no seu interior e permitem a sua colocação direta no linear.

A literatura apresenta casos de aplicação da filosofia *lean* ao retalho que permite reduzir, e até eliminar, atividades que não acrescentam valor. Com base nesta filosofia e num ponto de venda piloto foram identificadas oportunidades de melhoria ao nível das várias Direções da empresa envolvidas na implementação dos *Shelf Ready Packaging*, nomeadamente no que diz respeito i) à alteração de cultura dos operadores responsáveis por realizar a reposição do linear, ii) à implementação de um processo padronizado e iii) à monitorização do desempenho da atividade de reposição. As principais propostas focaram-se i) na melhoria dos fluxos de informação e de material, através da redução e eliminação dos que não acrescentam valor, ii) na implementação de um Manual de *Shelf Ready Packaging*, iii) na definição de prazos e responsabilidades internas e iv) na consciencialização dos recursos humanos dos pontos de venda para utilização destas soluções.

A implementação dos *Shelf Ready Packaging* nos pontos de venda da empresa retalhista resultou numa redução de 52% no tempo despendido na atividade de reposição, o que permite alocar os recursos humanos poupados a outras atividades, como por exemplo, para reduzir as ruturas no linear.

**Palavras-chave:** filosofia *Lean*, Retalho alimentar, Marcas Próprias, Reposição, *Shelf Ready Packaging*



## **Abstract**

The Portuguese retail market is increasingly competitive and highly influenced by continuous product promotions that force retail companies to seek strategies that stand out in the market place. One of the strongest tools in this approach is the use of private label, sold exclusively in companies' outlets, and which have gained a relevant market share since the start of the economic crisis in Portugal.

In any point of sale, unavailability or disruption of a product on the shelves has a negative impact on sales, resulting in missed sales opportunities and customer dissatisfaction; thus, the shelf product's replenishment activity must be analysed and made more effective and efficient.

This thesis, developed in Modelo Continente Hipermercados, aims at increasing productivity in the company's outlets through the implementation of Shelf Ready Packaging, a type of packaging used in product transport that facilitates the shelf replenishment activity in the point of sale. Shelf Ready Packaging contains several product units inside each packet allowing for direct placement on the shelves.

Literature presents cases of the application of lean philosophy to the retail industry that can reduce, and even eliminate, activities that do not add value. Based on this philosophy and a pilot point of sale, some opportunities for improvement were identified within the various business Directions involved in the implementation of Shelf Ready Packaging. Specifically regarding i) the change in culture of the operators responsible for carrying out the replenishment activities, ii) the implementation of a standardized process and iii) the monitoring of the replenishment activity performance. The main proposals focused on i) the improvement of information and product flows by decreasing and eliminating those that do not add value, ii) the implementation of a Shelf Ready Packaging Handbook, iii) the definition of internal deadlines and iv) raising staff awareness at the points of sale to use these solutions.

The implementation of the Shelf Ready Packaging at the points of sale of the retail company resulted in a 52% decrease in the time spent on replenishment activities, which allowed to reallocate the human resources spared to other activities, such as, reducing product stock-outs in shelves.

**Keywords:** Lean philosophy, Food Retail, Private Label, Replenishment, Shelf Ready Packaging



## Índice

Capítulo 1 - Introdução .....	1
1.1 Enquadramento .....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Metodologia .....	2
1.4 Estrutura da dissertação.....	3
Capítulo 2 - <i>Lean</i> no Retalho.....	5
2.1 Filosofia <i>lean</i> .....	5
2.1.1 Visão histórica .....	5
2.1.2 Princípios e elementos fundamentais .....	6
2.1.3 Riscos .....	8
2.1.4 Fatores críticos de sucesso.....	8
2.2 A atividade de retalho alimentar .....	9
2.2.1 Contextualização das Marcas Próprias no mundo e em Portugal .....	10
2.3 Filosofia <i>lean</i> aplicada ao retalho .....	13
2.3.1 Da produção ao retalho <i>lean</i> .....	13
2.3.2 Princípios e objetivos da filosofia <i>lean</i> no retalho .....	16
2.3.3 Impacto para os retalhistas .....	18
2.3.4 Impacto para os fornecedores.....	20
2.3.5 <i>Tanpin Kanri</i> .....	21
2.3.6 Desafios e fatores chave de sucesso.....	22
2.4 <i>Shelf Ready Packaging</i> .....	24
2.4.1 Metodologia para desenvolver os <i>Shelf Ready Packaging</i> .....	27
2.4.2 Características físicas dos <i>Shelf Ready Packaging</i> .....	28
2.4.3 Impactos dos <i>Shelf Ready Packaging</i> nas várias entidades da cadeia de abastecimento .....	32
2.5 Estados atual e futuro da bibliografia existente.....	37
Capítulo 3 - Caso de Estudo .....	39
3.1 Descrição do grupo Sonae .....	39
3.2 Modelo Continente Hipermercados .....	41
3.2.1 Enquadramento dos produtos de Marca Própria na empresa .....	45

3.2.2	<i>Shelf Ready Packaging</i> em produtos de Marcas Próprias na empresa.....	46
3.2.3	A atividade Comercial.....	53
3.2.4	A Gestão de <i>Stocks</i> e a Logística .....	55
3.2.5	A alocação de espaço .....	56
3.2.6	A reposição de produtos nos Pontos de Venda .....	59
Capítulo 4 - Identificação de Oportunidades de Melhoria .....		63
4.1	Identificação de Fatores Críticos.....	63
4.1.1	Estratégia transversal para implementação de <i>Shelf Ready Packaging</i> .....	64
4.1.2	Gama de produtos.....	65
4.1.3	Processo de identificação de produtos com necessidade de implementação do <i>Shelf Ready Packaging</i> .....	66
4.1.4	Implementação de <i>Shelf Ready Packaging</i> .....	67
4.1.5	Negociação com o fornecedor.....	69
4.1.6	Controlo da taxa de implementação dos <i>Shelf Ready Packaging</i> .....	71
4.1.7	Processo Logístico .....	73
4.1.8	Alocação dos produtos nos Pontos de Venda .....	77
4.1.9	Taxa de implementação dos <i>Shelf Ready Packaging</i> nos Pontos de Venda .....	81
4.2	Indicadores de Desempenho.....	83
4.3	Outros fatores.....	85
Capítulo 5 - Propostas de Melhoria.....		87
5.1	Estratégia para implementação dos <i>Shelf Ready Packaging</i> .....	87
5.2	Processo de implementação dos <i>Shelf Ready Packaging</i> .....	88
5.3	Manual de <i>Shelf Ready Packaging</i> .....	91
5.3.1	Problemas que soluciona .....	93
5.3.2	Impacto após implementação.....	96
5.4	Documento <i>Time-To-Market</i> .....	96
5.4.1	Problemas que soluciona .....	98
5.5	Alterações na Direção Comercial.....	98
5.5.1	Definição da gama de produtos.....	99
5.5.2	Negociação com o fornecedor.....	99
5.5.3	Interação entre a Direção Comercial e as Direções de Operações.....	102
5.6	Processo Logístico para aprovação dos <i>Shelf Ready Packaging</i> .....	103

5.7	Elaboração de planogramas.....	105
5.8	Implementação dos <i>Shelf Ready Packaging</i> nos Pontos de Venda .....	105
5.8.1	Impacto dos <i>Shelf Ready Packaging</i> nos Pontos de Venda.....	106
5.9	Controlo da implementação dos <i>Shelf Ready Packaging</i> .....	107
5.10	Indicadores de Desempenho.....	109
5.11	Outros fatores .....	110
Capítulo 6 - Conclusão e Propostas de trabalho futuro .....		113
6.1	Conclusão.....	113
6.2	Propostas de trabalho futuro .....	117
Bibliografia .....		119
Anexos.....		125
Anexo I – Dimensões a considerar num <i>Shelf Ready Packaging</i> .....		125
Anexo II – Cartazes para sensibilização dos <i>Shelf Ready Packaging</i> para implementação nos armazéns dos Pontos de Venda.....		126
Anexo III – Requisitos Gerais dos <i>Shelf Ready Packaging</i> – Parte integrante do Manual de <i>Shelf Ready Packaging</i> .....		127
Anexo IV – <i>Checklist</i> / Ficha de verificação a aplicar nos Pontos de Venda.....		131
Anexo V – Exemplos dos <i>Shelf Ready Packaging</i> implementados.....		132



## Índice de figuras

Figura 1.1 - Metodologia adotada .....	3
Figura 2.1 - Perceção global das MPs .....	11
Figura 2.2 - Quota em valor de MP em Portugal .....	12
Figura 2.3 - Reação dos consumidores às diferentes categorias de produtos.....	12
Figura 2.4 - Metodologia de aplicação da filosofia lean ao retalho .....	18
Figura 2.5 - Disponibilidade do produto ao longo da cadeia de abastecimento .....	19
Figura 2.6 - Evolução do modelo de atuação no retalho .....	22
Figura 2.7 - Exemplo de Shelf Ready Packaging.....	26
Figura 2.8 - Influência dos requisitos funcionais do SRP na cadeia de abastecimento retalhista.....	30
Figura 3.1 - Cronologia da evolução do grupo Sonae .....	40
Figura 3.2 - Estrutura organizacional do grupo Sonae .....	41
Figura 3.3 - Organigrama da empresa Sonae MC.....	42
Figura 3.4 - Evolução temporal dos PV por insígnia.....	43
Figura 3.5 - Área média de cada insígnia .....	43
Figura 3.6 - Percentagem das vendas líquidas por insígnia .....	43
Figura 3.7 - Fluxo físico dos produtos .....	44
Figura 3.8 - Organigrama do Pelouro Comercial Alimentar .....	45
Figura 3.9 - Vendas por insígnia e tipo de marca .....	46
Figura 3.10 - Unidades de Negócio da Direção Comercial Alimentar de MPs .....	46
Figura 3.11 - Estrutura hierárquica de cada Unidade de Negócio .....	46
Figura 3.12 - Taxa de implementação dos SRP nos principais concorrentes nacionais e internacionais .....	47
Figura 3.13 - Taxa de implementação dos SRP por categoria dos principais concorrentes nacionais e internacionais .....	48
Figura 3.14 - Processo de validação de produtos potenciais para aplicação do SRP .....	50
Figura 3.15 - Cronograma do projeto SRP.....	51
Figura 3.16 - Organização da DC de MPs .....	53
Figura 3.17 - Fluxo do SRP na cadeia de abastecimento.....	56
Figura 3.18 - Representação de um planograma .....	57
Figura 3.19 - Excerto da representação do planograma apresentado acima com discriminação do SRP e respetivos atributos no planograma.....	58
Figura 3.20 - Representação dos atributos espaciais dos produtos em exposição .....	58
Figura 3.21 - Exemplo de etiqueta de preço com indicação para repor com o SRP.....	58
Figura 3.22 - Alocação de espaço nos PV para produtos de MP, PP e MF .....	59
Figura 3.23 - Ciclo de produtos no PV .....	60
Figura 4.1 - Tipos de expedição à palete ou meia-palete.....	74
Figura 4.2 - Zona de expedição do Entrepasto por PV .....	75
Figura 4.3 - Tipo de SRP em formato de tabuleiro e plástico retrátil .....	76
Figura 4.4 - SRP e unidades não conformes com os requisitos logísticos no Entrepasto .....	77

Figura 5.1 - Fluxograma do processo proposto para implementação dos SRP .....	90
Figura 5.2 - Organização do Manual do SRP por capítulos.....	92
Figura 5.3 - Método de aplicação do Manual de SRP .....	93
Figura 5.4 - Requisito funcional fácil comprar representado no manual de SRP .....	95
Figura 5.5 - Regra de disposição de produtos no SRP do manual de SRP .....	95
Figura 5.6 - Cronograma associado às etapas da situação futura do TTM.....	97
Figura 5.7 - RRP desenvolvido para garrações de água de MP para as insígnias Continente e Continente Modelo .....	100
Figura 5.8 - Fluxo de informação dos requisitos da Sonae para o SRP .....	101
Figura 5.9 - Exemplo de comunicação da DC aos PV da entrada de um novo SRP em comercialização para as Escovas de Dentes.....	102
Figura 5.10 - Teste logístico do RRP dos garrações de água .....	104
Figura 5.11 - Exemplo do SRP de produtos enlatados sem tampa.....	105
Figura 5.12 - Fluxo de informação para a implementação dos SRP .....	108
Figura 5.13 - Taxa de implementação dos SRP atual e prevista.....	109

## Índice de tabelas

Tabela 2.1 – Comparação da produção e retalho <i>lean</i> .....	17
Tabela 2.2 - Requisitos funcionais do SRP e as suas influências nos elementos da cadeia de abastecimento .....	29
Tabela 3.1 - Desempenho do indicador de Taxa de implementação do SRP dos PV piloto.....	52
Tabela 3.2 - Impacto do SRP na produtividade do PV .....	53
Tabela 4.1 - Lista de produtos prioritários para implementação do SRP .....	67
Tabela 4.2 - Taxa de implementação inicial do SRP por Unidade de Negócio .....	71
Tabela 4.3 - Registo de tempo para implementação do planograma nos pontos de venda .....	79
Tabela 4.4 - Taxa de implementação dos SRP por insígnias piloto .....	81
Tabela 4.5 - Taxa de implementação média de SRP em PV que não são piloto, por insígnia .....	82
Tabela 4.6 - <i>Dashboard</i> do desempenho dos PV piloto face aos Indicadores de Desempenho .....	84
Tabela 4.7 - Síntese dos fatores críticos para implementação dos SRP .....	86
Tabela 5.1 - Matriz de correspondência dos tipos de embalagens e de SRP .....	94
Tabela 5.2 - Formato padronizado de registo e análise de viabilidade de custos associados ao SRP .....	101



## Lista de abreviaturas

DAGS	-	Direção de Aprovisionamento & Gestão de <i>Stocks</i>
DC	-	Direção Comercial
DE	-	Direção de Espaço
DOP	-	Direção de Operações
FMCG	-	<i>Fast Moving Consumer Goods</i>
KPI	-	<i>Key Performance Indicator</i>
MDD	-	Marcas De Distribuidor
ME	-	Marca Exclusiva
MFs	-	Marcas de Fornecedor
MPs	-	Marcas Próprias
PDCA	-	<i>Plan Do Check Act</i>
PP	-	Primeiro Preço
PV	-	Pontos de Venda
RRP	-	<i>Retail Ready Packaging</i>
SKU	-	<i>Stock Keeping Unit</i>
SRP	-	<i>Shelf Ready Packaging</i>
TPS	-	Toyota Production System



## Capítulo 1 - Introdução

O presente capítulo tem o intuito de introduzir e enquadrar o tema da dissertação, definir os principais objetivos, assim como apresentar a metodologia adotada para os atingir. Por fim é explicitada a estrutura pela qual a dissertação se encontra organizada, apresentando os principais aspetos abordados em cada capítulo.

### 1.1 Enquadramento

O retalho alimentar na Zona Euro em 2015 registou subidas face a 2014 (Borges, 2015). Na área alimentar, as vendas a retalho em Portugal têm tido uma tendência positiva apresentando um aumento de 5,9% em janeiro de 2016 face ao mês anterior. Assim identifica-se uma tendência positiva neste mercado.

Uma das grandes apostas do retalho são as suas Marcas Próprias (MPs) que, nos dias de hoje, deixaram de ser consideradas como as opções menos qualitativas pelos consumidores. Portugal é identificado como o quinto país da Europa onde se identifica um maior consumo de MPs (Silva, 2015), no entanto, desde 2013 que esse valor tem vindo a decrescer (Nielsen, 2014). Perante este facto, é necessário intensificar as ações dedicadas aos produtos de MPs.

O retalho envolve várias atividades, desempenhadas desde os produtores até aos consumidores, culminando todas no objetivo final de entregar valor a estes últimos elementos da cadeia, através da disponibilização de produtos no linear dos Pontos de Venda (PV). Para que isto aconteça, é necessária a constante reposição dos produtos, para evitar que exista rutura de produto no linear quando o consumidor o procura.

A atividade de reposição do linear de vendas é responsável por uma grande parte dos custos nos PV, pois envolve esforço humano, ou seja, os colaboradores têm que repor os produtos consoante o comportamento da procura por parte dos consumidores, variável de dia para dia. Esta atividade necessita, portanto, de melhorias constantes que promovam o seu desempenho, da melhor forma possível, com foco no consumidor. Para isso é necessário ter em atenção as variáveis que maioritariamente afetam esta atividade: qualidade das embalagens a repor e tempo necessário para a sua reposição.

Face à necessidade de melhoria de processos, as filosofias aplicadas ao ambiente de produção começam a estar presentes, hoje em dia, ao longo de toda a cadeia de abastecimento, principalmente a filosofia *lean manufacturing*. Esta é originária do *Toyota Production System* (TPS), desenvolvido na Toyota Motor Corporation. O TPS é uma filosofia de gestão que visa atuar sobre as oportunidades de melhoria contínua, através da eliminação de desperdício, traduzido pelo tempo e custo que não acrescentam valor. O valor é avaliado na perspetiva do consumidor e das atividades que acrescentam valor para este.

Existem várias formas de aplicar a filosofia *lean* em ambiente retalhista, mantendo os principais objetivos mas alterando os métodos para atingi-los. Quanto à consciencialização da filosofia *lean* mantém-se, tal como no ambiente produtivo, um elemento central na implementação de alterações. Neste sentido, são elaboradas soluções e processos, entre outros, que espelham a filosofia face às necessidades de melhoria nas atividades desempenhadas pelas empresas retalhistas. No caso específico da atividade de reposição do linear dos PV, os fatores críticos a controlar são o tempo despendido na atividade e a perceção de ruturas.

Existe um tipo de embalagem que facilita a atividade de reposição e maximiza os fatores críticos identificados, denominado de *Shelf Ready Packaging* (SRP), Anexo V. A principal característica deste tipo de embalagem (SRP) é conter várias unidades de produtos e estar pronta para ser transportada e movimentada desde as instalações do fornecedor até às prateleiras dos PV da empresa retalhista. As características dependem do produto em questão, existindo vários tipos de SRP. Estas embalagens vêm substituir as embalagens simples de transporte que implicam a reposição de um produto de cada vez.

## **1.2 Objetivos**

A presente dissertação tem como objetivo principal apresentar uma proposta do processo de implementação de embalagens SRP em produtos de MPs da empresa Modelo Continente Hipermercados, que atua no retalho alimentar em Portugal. Esta proposta envolve a criação de dois documentos, o Manual de SRP e o documento Time-To-Market que contém o enquadramento metodológico que consta no Manual.

Esta proposta tem como principal finalidade o aumento de produtividade nos PV, através da eliminação de tarefas que integram a atividade de reposição e que não criam valor para o consumidor, como a reposição de produto a produto, explorando também a aplicação da filosofia *lean* nos PV.

Desde 2014 que na empresa existiram tentativas de levar a cabo o projeto, porém não surtiram os efeitos desejados, o que levou ao início de um projeto exclusivo no âmbito de MPs em 2016 com novos objetivos e a meta definida para 70 % de produtos de MPs com SRP. Perante isto, existe uma grande margem para melhoria e concretização do projeto.

## **1.3 Metodologia**

Para os objetivos propostos foi seguida a seguinte abordagem metodológica:

1. Análise da literatura existente, incidente nas temáticas i) filosofia *lean*, ii) *lean* no retalho e iii) embalagens SRP; integração na área responsável pelo desenvolvimento do projeto, Direção Comercial (DC); realização de visitas a vários PV das várias insígnias, Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia, para perceção das atividades operacionais que são realizadas;

2. Análise das iniciativas realizadas anteriormente de tentativa de desenvolvimento deste projeto, junto de diferentes direções, essencialmente, Direção de Espaço (DE), Departamento de *Packaging & Design* da DC e Direção de Operações (DOP), para conhecer as razões para o seu insucesso;
3. Avaliação dos SRP existentes, com os colaboradores dos PV tendo por base a rotina e critérios operacionais, e identificação dos produtos com maior necessidade de aplicação de SRP, para priorização da implementação dos SRP;
4. Identificação de oportunidades de melhoria a nível de desenvolvimento do projeto, internamente na empresa;
5. Iniciação e definição do processo de implementação dos SRP;
6. Propostas de potenciais soluções para as oportunidades de melhoria identificadas;
7. Validação das propostas apresentadas, seleção da mais adequada para cada produto e controlo da implementação dos SRP nos PV, Figura 1.1.



Figura 1.1 - Metodologia adotada

A identificação das oportunidades de melhoria foi realizada com base nas diferentes realidades das várias Direções envolvidas no projeto e nas quais a autora da dissertação esteve integrada, participando nas respetivas atividades referentes aos SRP. Relativamente às propostas apresentadas, foram discutidas e apresentadas pela autora, tanto na DC como na DOP, sendo validadas e testadas durante um período de 2 semanas antes da sua implementação em toda a empresa.

Os impactos das propostas foram monitorizados essencialmente pela DOP, com controlo ativo pela autora e pelo respetivo Diretor do PV piloto do projeto. Foram, no entanto, apresentadas propostas que só permitem a sua aplicação a médio-longo prazo, mas que já estão a ser consideradas e planeadas.

## 1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está organizada em 6 capítulos. No primeiro capítulo é realizado o enquadramento do tema em análise, desde a filosofia *lean* à sua aplicação concreta nos PV de uma empresa retalhista, identificando os principais objetivos e a metodologia a seguir para os atingir.

No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura inicialmente a nível da filosofia *lean*, desde as suas origens até aos dias de hoje, e, de seguida, a atividade de retalho alimentar é contextualizada a nível global, incidindo especificamente no papel das marcas próprias, sendo feita uma exposição da aplicação da filosofia *lean* a esta atividade do retalho alimentar. Por fim, é apresentado um tipo de embalagens, os SRP, que permitem concretizar a aplicação da filosofia *lean* nos PV, através da melhoria da atividade de reposição e consequente aumento de produtividade.

No terceiro capítulo é apresentado o caso alvo de estudo tido como ponto de partida para o desenvolvimento do estudo apresentado. O caso é caracterizado com base na descrição do grupo Sonae e em detalhe da empresa Modelo Continente Hipermercados, desde a sua oferta de produtos até ao papel que as Marcas Próprias desempenham no negócio. É depois caracterizada a situação inicial relativamente à implementação de SRP na empresa, assim como todas as atividades que a afetam, entre elas as atividades comercial e operacional.

No quarto capítulo, após a análise do estado atual caracterizado no capítulo anterior, são identificadas oportunidades de melhoria no que diz respeito ao processo de implementação do SRP na empresa, tanto globalmente como a nível de cada Direção da empresa em particular, através da identificação de fatores que influenciam criticamente o sucesso do projeto e precisam de ser alvo de melhoria.

No quinto capítulo são apresentadas as propostas de melhoria como resposta às oportunidades identificadas no capítulo anterior, com o objetivo final de aumentar a produtividade nos PV através da melhoria dos processos e fluxos de informação e de material. Neste sentido, são apresentados documentos elaborados e implementados na empresa, como um Manual de SRP, assim como os respetivos impactos verificados.

No último capítulo, o sexto, são sintetizadas as conclusões a que a presente dissertação permitiu chegar, assim como as ações já planeadas na empresa com implementação a curto prazo e, por fim, as propostas para implementação a médio-longo prazo.

## Capítulo 2 - *Lean* no Retalho

No presente capítulo será descrita a filosofia *lean*, desde a sua origem até aos dias de hoje. A produção era o foco inicial da filosofia, passando hoje a aplicar-se a outras atividades, tais como o retalho. No retalho, tanto a nível nacional como internacional, as marcas próprias têm sido uma das principais apostas e uma tendência para a qual todas as melhorias trazem benefícios envolvendo uma gestão muito rigorosa e por vezes complicada. A gestão é contemplada ao longo das entidades de uma cadeia retalhista, sendo todas alvo de possíveis melhorias. O principal fator crítico, no âmbito do retalho, com maior necessidade de melhoria, através da aplicação *lean*, é a rápida movimentação de produtos. Destaca-se a subsequente melhoria do tipo de embalagem de transporte que incorpora os produtos comercializados pelo retalhista. A embalagem de transporte pode tornar-se expositora também, acumulando funções, e estando presente nas prateleiras dos pontos de venda (PV) do retalhista, denominando-se por *Shelf Ready Packaging* (SRP), que significa embalagem pronta para a prateleira. O SRP tem os seus requisitos próprios para que o seu propósito possa ser atingido, apresentando várias vantagens para as diferentes entidades envolvidas na cadeia retalhista.

### 2.1 Filosofia *lean*

A filosofia *lean* é cada vez mais comum nas organizações de qualquer setor de atividade, e determinante para uma posição competitiva, atingindo os objetivos, da forma mais eficiente possível. Com base nas suas origens, é hoje em dia aplicada aos mais diversos setores de atividade.

#### 2.1.1 Visão histórica

Os paradigmas do fabrico artesanal para o fabrico em série tiveram a sua origem com Henry Ford, que introduziu os processos de produção em massa no setor dos automóveis, no início do século XX. Quando os processos produtivos se tornaram mais complexos, através da maior oferta de produtos, os sistemas de gestão tornaram-se também mais complexos, o que resultou na acumulação de *stock* e aumento do prazo de entrega, com conseqüente aumento de custos (Pinto, 2008). Assim o conceito de fabrico adotado por Ford não se manteve a longo prazo, pois era baseado na produção por lotes e criação de grandes quantidades de *stock* (Manotas Duque & Rivera Cadavid, 2007).

Segundo Pinto (2008), o Japão apresentava vários problemas e a necessidade de reconstruir o país, em particular a indústria automóvel que sofria de escassez de recursos (espaço, materiais, pessoas, entre outros). A Toyota Motor Company (TMC) descobriu que a única forma de sobreviver era produzir automóveis que se distinguíssem dos outros no mercado no que diz respeito a variedade com qualidade e custo reduzido (Hines *et al.*, 2004). Para isso, Taichi Ohno engenheiro na fábrica da TMC, teria que desenvolver um sistema que aumentasse a eficiência da produção pelo que eliminou sistematicamente atividades que não acrescentavam valor. Nasceu, assim, o sistema Toyota Production System (TPS) que deu origem ao *lean* manufacturing nos anos 1970-80 (Čiarnienė & Vienažindienė, 2012).

Um elemento fundamental neste processo foi o sistema *pull*, inspirado nos supermercados americanos, que quando bem geridos, os produtos eram repostos quando se verificava escassez nas prateleiras, ou seja, esta atividade era gerada pelo consumo.

Nos anos 1990s o conceito generaliza-se, através da palavra *lean* pois sugere a utilização de apenas o necessário, quando necessário, que se traduz em menos pessoas, espaço, energia, *stock* e desvios, mais qualidade e flexibilidade e, melhor serviço ao consumidor. No fundo, trata-se de um sistema TPS atualizado com a introdução de novas práticas e ferramentas, por exemplo a novidade da aplicabilidade à cadeia de valor (Pinto, 2008).

Womack & Jones (1996) definem *lean* como uma filosofia de produção e negócio que diminui o prazo de entrega do produto, ao eliminar o desperdício da cadeia de valor do produto”. Manrodt *et al.* (2008), por sua vez, definem *lean* como uma abordagem sistemática que permite criar valor para o consumidor ao identificar e eliminar o desperdício (de tempo, materiais e esforço) através da melhoria contínua, partindo de uma abordagem *pull*, em que o processo é desencadeado pela procura do consumidor.

Na presente dissertação, será utilizada a terminologia filosofia *lean*, pois a autora da presente dissertação considera ser a que mais se adequa uma vez que é com base numa filosofia e método de pensar e idealizar as coisas que esta se fundamenta. Seja qual for a atividade à qual vai ser aplicada, é a filosofia que está por de trás deste conceito que conduz o que daí advém.

### **2.1.2 Princípios e elementos fundamentais**

Noda (2015) defende a ideia de que a filosofia *lean* tem dois elementos base quando implementado numa organização, i) a eliminação de desperdício e ii) a criação de fluxo contínuo de negócio, contribuindo ambos os elementos para a redução de custos. No entanto, a criação de um fluxo contínuo tem um impacto maior no desempenho da organização.

Importa distinguir a aplicação da filosofia *lean* ao nível estratégico, ou seja, criar valor e identificar a perceção de valor pelo consumidor perante os produtos ou serviços oferecidos, e ao nível operacional, eliminar o desperdício das atividades ou processos envolvidos na produção dos respetivos produtos ou serviços (Hines *et al.*, 2004).

O conceito de valor tem múltiplas interpretações, é definido pelo consumidor e refere-se às características dos produtos ou serviços que satisfazem as necessidades e expectativas dos consumidores, e não é fácil medi-lo devido aos elementos intangíveis que lhe estão associados. Pinto (2008) afirma que “Valor é o que se leva, preço é o que se paga”, ou seja, o que o consumidor procura é que o preço que paga justifique o valor que leva.

Associado ao valor, Womack & Jones (1996) identificam-se três tipos de atividades, nomeadamente:

- Atividades de valor acrescentado: atividades que de uma forma não ambígua acrescentam valor;

- Atividades sem valor acrescentado ou que geram *muda* (palavra japonesa para desperdício) do tipo I: atividades que não acrescentam valor mas parecem ser inevitáveis com as tecnologias e ativos produtivos atuais;

- Atividades sem valor acrescentado ou que geram *muda* do tipo II: atividades que não acrescentam valor e são evitáveis.

É frequente a confusão entre a criação de valor e a redução de custos, isto porque a filosofia *lean* deixou de ser baseada na redução de desperdício e custos numa ótica de produção, e passou a basear-se no valor acrescentado/valor percebido pelos consumidores, através da adição de características do produto ou serviço e/ou remoção de atividades desnecessárias. Foi um grande desenvolvimento, pois o valor deixou de estar só associado a desperdício, e passou a estar aos requisitos dos consumidores. Assim identificam-se duas formas de gerar valor i) o valor é criado se o desperdício interno é reduzido, como por exemplo as atividades desnecessárias e os custos associados são reduzidos, aumentando a proposição de valor para o consumidor; ii) O valor é também criado, se características ou serviços adicionais forem oferecidos, que são valorizados pelo consumidor. Isso poderia implicar um ciclo de entrega mais curto ou lotes de entrega menores, podendo não implicar mais custos mas trazer mais valor para o consumidor (Hines *et al.*, 2004).

Relativamente a desperdício, Womack & Jones (1996) confirmaram os sete desperdícios identificados por Ohno e Shingo para o TPS, e acrescentaram o oitavo, *design* de produtos e serviços que não vão de encontro às necessidades do consumidor. Num processo típico, o desperdício pode representar até 95% do tempo total, restando só 5% que acrescentam valor. É normalmente ignorado o potencial de ganho que pode ser obtido da restante percentagem que não acrescenta valor (Pinto, 2008).

Através dos dois elementos básicos identificados, a filosofia *lean* apresenta princípios gerais, de acordo com Womack & Jones (1996), nomeadamente a identificação dos consumidores e especificação de valor, identificação e mapeamento da cadeia de valor, criação de fluxo ao eliminar desperdício, resposta ao “*pull*” dos consumidores, e procura da perfeição.

O TPS é muitas vezes representado em forma de casa, resumindo e identificando ferramentas e princípios que o sustentam (Larman & Vodde, 2009). Dentro destas, encontra-se a filosofia japonesa *Kaizen*, oriunda do TPS, com foco na melhoria contínua, aceleração e simplificação de processos no local de trabalho. Em japonês, *Kaizen* significa mudança para melhor, ou seja melhoria contínua. Ao reduzir ou eliminar o desperdício e o número de recursos necessários, o *Kaizen* proporciona os melhores produtos ou serviços com qualidade (Pešić, 2014). Com base numa mudança cultural, a excelência é construída ao longo do tempo (Paraschivescu, 2015).

O *Kaizen* apoia-se numa série de princípios básicos, ferramentas e técnicas para a sua implementação (Srbije, 2003). Os princípios básicos passam por renunciar ideias fixas convencionais; pensar em como fazer ao invés de pensar na razão de não resultar; questionar sempre as atividades atuais; não procurar a perfeição, mas ir atingindo objetivos intermédios; corrigir os erros

imediatamente; encontrar a causa-raiz dos problemas; não agir segundo o conhecimento de uma pessoa, mas sim sabedoria de várias; entre outros (Proši, 2011).

A filosofia *lean* envolve todos os colaboradores desde a gestão de topo até aos operários. Todos são encorajados a participar com sugestões de pequenas melhorias numa base regular sendo necessário treino, material e supervisão. A definição de padrões é essencial, no entanto estes serão constantemente alvo de melhorias.

### **2.1.3 Riscos**

Mesmo perante um conjunto de ferramentas e elementos a considerar, existem riscos potenciais associados à filosofia *lean*, entre eles a recusa pelos colaboradores devido à necessidade constante da sua participação que pode levar ao *stress*, e a grande dependência dos fornecedores (Čiarnienė & Vienažindienė, 2012).

De facto, um aumento de intensidade e de padronização das funções do trabalho associado ao *lean* pode ter efeitos negativos nos colaboradores, tanto físicos como psicológicos (Jorgensen *et al.*, 2007), ou pelo contrário, pode proporcionar uma oportunidade para um ambiente de trabalho positivo para os colaboradores, devido ao seu envolvimento e responsabilidade na solução de problemas e atividades de melhoria (Womack & Jones, 1996), promovendo o respeito pelas pessoas (Emiliani, 2006).

Existe ainda um terceiro risco que gera confusão referente à tendência de considerar o *lean* uma tática para redução de custos a curto prazo ou para adicionar mais ferramentas às ferramentas de gestão, que se traduz numa participação dos intervenientes reduzida e poucos resultados (Emiliani, 2006). É ainda apontado um quarto risco por Hines *et al.* (2004), que diz respeito à falta de definição do âmbito e perspetiva estratégica da implementação de um projeto *lean* numa organização.

### **2.1.4 Fatores críticos de sucesso**

Para que os riscos sejam evitados, é necessário definir desde início os fatores críticos que contribuem para o sucesso da filosofia *lean*. Segundo Pinto (2008) os fatores críticos passam pelo planeamento da mudança, pela definição de fatores de sucesso e implementação e monitorização do progresso das ações. Relativamente ao primeiro fator identificado, é necessário estabelecer um plano de melhoria contínua considerando 3 situações: a situação atual, a situação alvo e a situação ideal. A situação alvo a atingir envolve medidas a curto-médio prazo, enquanto a situação ideal envolve medidas a longo prazo que produzam resultados sem defeitos nem desperdícios, conforme os requisitos do consumidor. Para que se consigam alcançar estas 2 fases é crucial adotar um procedimento sistemático para análise e melhoria de operações, assim como estabelecer metas e objetivos, quantificar resultados e atuar em função dos desvios face ao pretendido. O *Lean Institute* nos EUA sintetiza os fatores críticos de sucesso da implementação filosofia *lean* como i) o crescimento do negócio (valores superiores a 30% num ano), ii) a redução do prazo de entrega (70 a 90%), iii) o aumento da capacidade de resposta, iv) a redução de espaço no *shop floor* (40%), v) o

maior envolvimento, motivação e participação das pessoas, vii) o aumento da qualidade e serviço prestado (80 a 90%), viii) a maior produtividade (entre 20 a 30%) e ix) a redução de acidentes de trabalho. Para as empresas com objetivo de implementar a filosofia *lean* é necessário assumir compromissos a longo prazo, e estar preparado para perdas nas fases iniciais (Pinto, 2008).

## 2.2 A atividade de retalho alimentar

A atividade de retalho desempenha a função intermediária entre os produtores e os consumidores, fornecendo produtos ou serviços e acrescentando valor onde, quando e da forma necessária para satisfazer os requisitos dos consumidores. Os retalhistas desempenham atividades cruciais como a redução de custos, através da melhoria do contacto produtor-consumidor, da promoção de atividades de marketing, da gestão da diversificação da gama de produtos e serviços adicionais, tais como pós-venda, e da distribuição dos produtos ou serviços até ao consumidor. A distribuição em Portugal é uma atividade económica que engloba várias entidades, desde supermercados a outros PV, focando-se nas transações comerciais e operações logísticas (Ferreira *et al.*, 2011).

No presente estudo é considerada a atividade de retalho aplicada à área alimentar. Nesta área, as vendas a retalho em Portugal tem tido uma tendência positiva continuando a apresentar um aumento de 5,9 % em janeiro de 2016 face ao mês anterior. “Os dados, revelados no início de março pelo Eurostat, mostram ainda que o valor das vendas no país foram muito superiores à média da União Europeia e da Zona Euro.” (APED, 2016). As tendências para 2016, segundo o estudo Nielsen 360°, levado a cabo pela Nielsen a 15 de Março de 2016, indicam boas perspetivas com enfoque na indústria do retalho. “Em 2015, os produtos de grande consumo apresentaram um crescimento de 1,4%” face a 2014. “O gasto médio por lar cresceu cerca de 0,4%, suportado, sobretudo, por um aumento na frequência de compra, que aumentou duas ocasiões em 2015. Ainda assim, o gasto médio por visita caiu 1,3%” (Nielsen, 2016a). A preocupação com a saúde, a sustentabilidade (em 2015, 58% dos portugueses revelaram estar com disposição para pagar mais pela sustentabilidade) e as promoções, são também tendências para 2016. “Os portugueses são dos povos mais ‘obcecados’ por promoções, 40% dos lares que mais compram nessa condição representam 78% do consumo total realizado em promoções” (Nielsen, 2014a). Contudo, duas em cada cinco promoções realizadas nos PV não geram incremento ao nível da referência de produto, e apenas uma em cada quatro gera incremento na categoria de produtos a que pertence. Ainda assim, “os descontos estão cada vez maiores”. Adicionalmente, em 2016, as ofertas e a acessibilidade de preços serão a atração principal do consumidor. Prevê-se também que as ações promocionais continuem a ter relevo, mas já está a aparentar algum “esgotamento” em algumas categorias de produtos.

Se por um lado o *e-commerce* tem vindo a crescer em toda a Europa, a verdade é que o comércio tradicional de proximidade também tem vindo a reconquistar espaço, apresentando em 2015 em Portugal um crescimento de 2,8% face a 2014 (Costa, 2016). O retalho nacional alimentar caracteriza-se então pela queda do peso relativo do formato tradicional e a ascensão dos super e hipermercados, desde a década de 90, com a introdução do Continente pelo Grupo Sonae, com uma maior oferta de produtos, uma combinação de promoções e preços mais baixos e um horário mais alargado. No

entanto, os hipermercados começaram a decair devido ao surgimento dos formatos *discount* e supermercados (Ferreira *et al.*, 2011), sendo os supermercados o formato com maior contribuição para esta indústria (Almeida, 2011).

### **2.2.1 Contextualização das Marcas Próprias no mundo e em Portugal**

Os retalhistas optam, cada vez mais, por ter presente nos seus PV, as suas próprias marcas, para além das marcas dos fornecedores. Segundo Rousseau (2012a) “por marca pode entender-se o nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou uma combinação destes elementos que pretenda identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos produtos ou serviços da concorrência”. Produtos e marcas são diferentes, ao contrário das marcas, os produtos podem ser copiados. O sortido de produtos é constituído por produtos de Marcas de Fornecedores (MFs) ou de marcas dos próprios retalhistas também denominados por distribuidores, Marcas Próprias (MPs).

O termo MP, também referido como marca de retalhistas, marca do PV ou marca de distribuidor (MDD), refere-se a todos os produtos produzidos para um retalhista em particular. Geralmente, a MP toma o nome do retalhista ou de uma marca que é propriedade do retalhista e os produtos são produzidos em conformidade com os requisitos do retalhista, desde o *design* e qualidade até ao marketing e preço (Khodjamirian, 2012). Rousseau (2008) acrescenta que a MP é a marca utilizada pelo retalhista para identificar os produtos que são apenas comercializados nos seus estabelecimentos, como objetivo estratégico de fidelizar os consumidores e melhorar a sua posição concorrencial. A MP difere da MF, que envolve a responsabilidade total do fornecedor sob a produção, manutenção e gestão. Os produtos de MP concorrem com produtos de MF que não são líderes de mercado. Os líderes mantêm-se na mesma posição.

É comum associar às MPs maior lucro e menores custos de produção, pesquisa e desenvolvimento, resultando num menor preço para os consumidores e maiores margens para os retalhistas (Kotler & Armstrong, 2010).

As MPs entraram no mercado nacional no início da década de 90 (Jornal de Notícias, 2011) e atingiram o seu apogeu em meados de 2008, período inicial da crise (Espadinha, 2009). No início da sua introdução no mercado, as MPs eram consideradas de menor qualidade e de menor confiança. No entanto, os retalhistas continuaram a lançar mais produtos de MP nas diferentes categorias porque potenciavam grandes margens e promessas de lucro sem grande esforço de marketing (Strossmayer, 2014). Porém, uma maior gama de produtos pode não equivaler a mais vendas. Por isso, é importante o retalhista tomar decisões no âmbito de produtos a colocar na prateleira (Nielsen, 2014c). Hoje em dia, a MP já não é considerada uma alternativa *low-cost*. Os produtos de MP são de qualidade crescente, que vão ao encontro das necessidades dos consumidores. E estes percebem a mudança nas MPs, 71% afirmam-no. As MPs têm mais sucesso em categorias de produtos de valor elevado e nas que o consumidor reconhece apenas uma pequena diferenciação. Existem produtos de MP em áreas, como por exemplo beleza e saúde, que nem pela diferença de preço relativamente às outras marcas à volta dos 40% vingam.

A nível médio mundial, considerando Europa, Ásia, África e América, a percepção dos consumidores relativamente a produtos de MPs, e respetivas opiniões são claras e favoráveis, como se nota nos resultados apresentados na Figura 2.1. Verifica-se que mais de metade dos inquiridos sentem que a escolha inteligente é comprar MP (62%), reconhecem a relação preço-qualidade (67%) e o aumento desta (71%). Tanto o critério de poupança como o de melhor preço contribuem para a compra de MP, segundo 70 e 69% dos inquiridos, respetivamente, que levam a que a MP seja considerada uma boa alternativa à MF por 65% dos inquiridos.

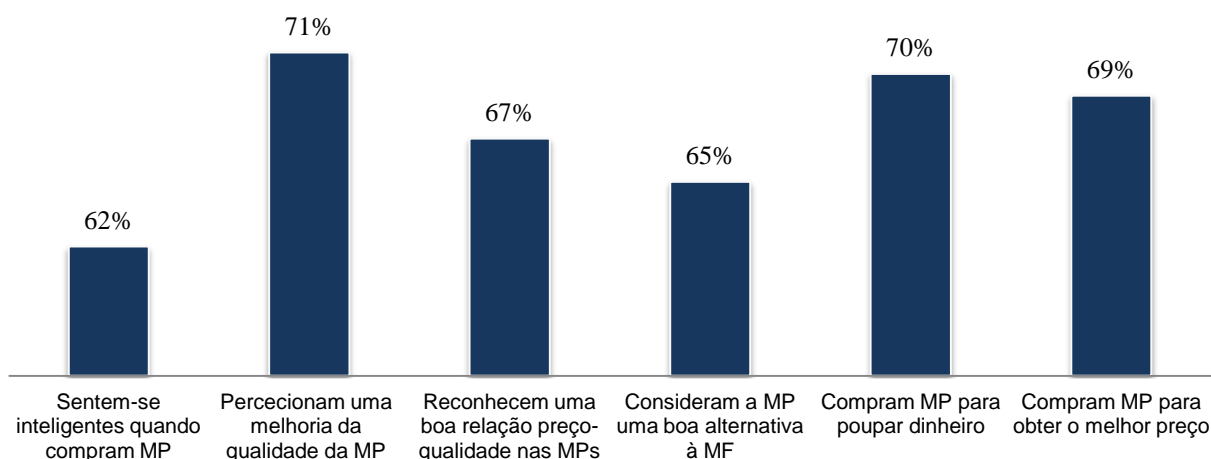


Figura 2.1 - Percepção global das MPs

Adaptado de: Nielsen (2014a)

As MPs têm-se desenvolvido sob diversas formas, nomeadamente i) exclusivo de sortido com foco principal no preço, como é o caso dos retalhistas Lidl e Aldi, intitulados de *discounters*; ii) opção mais económica que garante uma boa relação preço/qualidade, como é o caso dos retalhistas Auchan, Intermarché e Dia; e, iii) inovações para se diferenciarem das marcas industriais, como é o caso dos retalhistas Continente e Pingo Doce em Portugal, Tesco e Safeway no Reino Unido e Mercadona em Espanha (Rousseau, 2012b).

A percepção das MPs mundialmente é positiva, mas o seu valor não está distribuído geograficamente de igual modo. Apresenta maior valor em regiões desenvolvidas como a Europa, América do Norte e Austrália. Em mercados em que os consumidores são muito fiéis à marca, como na Ásia, a penetração das MPs é difícil (Nielsen, 2014c). Na Europa, regista-se o maior desenvolvimento de MPs, com uma quota média de 23% (Cuneo *et al.*, 2014). Este crescimento pode ser atribuído à recessão global, onde os compradores se apresentam mais sensíveis financeiramente, dispostos a experimentar alternativas menos dispendiosas (Dujak *et al.*, 2014). Claramente, as MFs, em vários países como Europa Ocidental e Estados Unidos, estão a enfrentar as MPs como uma ameaça (Cuneo *et al.*, 2014).

A MP globalmente apresentou um crescimento de 16,5% em 2013, com Portugal em 5º na tabela, com uma quota em valor de 33,7%, (Nielsen, 2014). No entanto, desde 2013 que esse valor tem vindo a decrescer atingindo 32,2% em 2015, Figura 2.2.

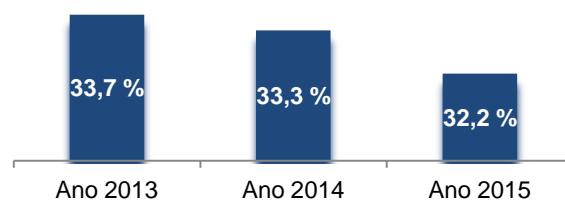


Figura 2.2 - Quota em valor de MP em Portugal

Adaptado de: Nielsen (2016b)

Um fator essencial e determinante para as MPs é a opinião e perceção do consumidor. A Nielsen (2016b) apresenta dados relativamente a este fator, através de entrevistas realizadas. Como Portugal se encontra dentro dos países que tiveram mais dificuldades económicas, apresentaram maior número de adesão às MPs, 76% dos portugueses assumem comprar mais destes produtos, face a uma média mundial de 61%, e 95% afirmam que mesmo quando a economia melhorar, vão continuar a comprá-los. Quanto à satisfação com a MP, quase 90% afirma estar, só 3% teve problemas ou reclamações. No universo dos que não são consumidores de MP, existem 2 grandes fatores responsáveis por esta opção, i) falta de confiança nas MPs e, ii) hábito às MFs. Estes fatores comportam-se de forma diferente perante a categoria de produtos em questão, como se pode constatar por observação da Figura 2.3. Na categoria de detergentes e higiene pessoal, a falta de confiança atinge valores superiores a 70%, sobrepondo-se ao fator hábito às MFs com 11 e 14%, respetivamente. No caso da categoria de mercearia e bebidas, o hábito às MFs também se sobrepõe à falta de confiança nas MPs, representando 58% em ambos os casos face a 32 e 16%, respetivamente. A categoria dos lacticínios é a que apresenta a maior percentagem de falta de confiança nas MPs, 34%, com 52% a apontarem o hábito às MFs como o principal fator à sua escolha. E, por último, os congelados também apresentam maior percentagem para o fator do hábito, 46%, sendo a falta de confiança um fator secundário, 26%.

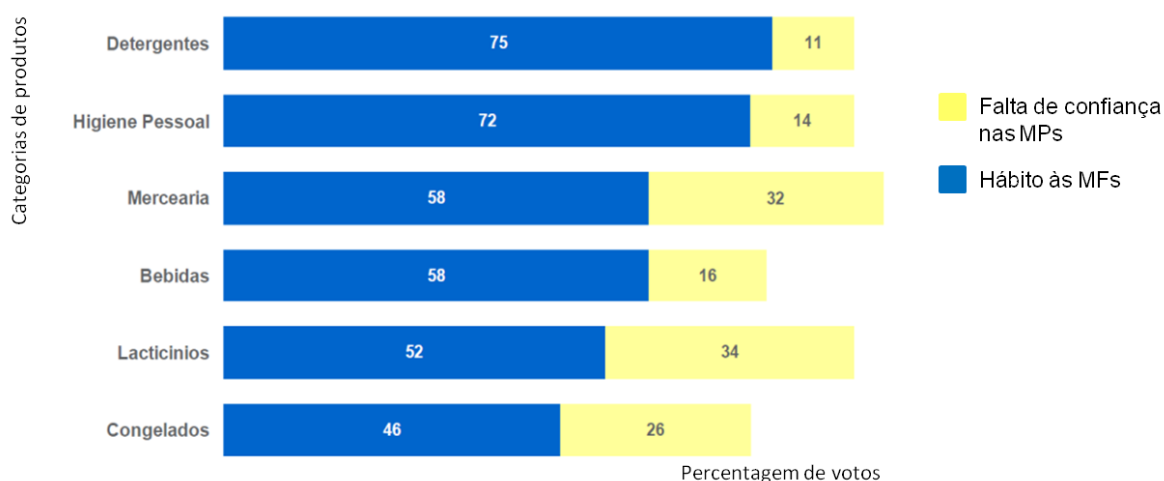


Figura 2.3 - Reação dos consumidores às diferentes categorias de produtos

Adaptado de: Nielsen (2014c)

Através do Estudo Global das Marcas de Distribuição, realizado pela Nielsen, sensivelmente oito em cada dez portugueses veem as MPs como uma boa alternativa às dos fabricantes e percebem

também que tem vindo a existir uma melhoria de qualidade, embora apenas 69% considere qualidade igual às MFs. Contudo é necessário ter em conta a tendência crescente para a influência das promoções sob as compras, onde as MF estão a apostar fortemente. Segundo a Nielsen, os fabricantes em Portugal estão a fazer promoções muito intensas, conquistando quota de mercado face às MP. Mesmo com a perda de importância das MPs em Portugal em 2013, a perceção destes produtos melhorou (Nielsen, 2014b).

É necessário ainda ter em consideração os *drivers* para que o crescimento das MPs aconteça. O crescimento do formato *discount* é um deles. É importante lembrar que mesmo surgindo da necessidade económica, as MPs têm que continuar visíveis e um alvo de confiança. Portanto, um dos comandos deste crescimento é a disponibilidade nas prateleiras e como o consumidor as identifica. Outro *driver* chave é a disposição das MPs junto das MF, para que ocorra uma comparação de preços favorável às MPs, em condições não promocionais (Nielsen, 2014c).

No caso específico da Europa, a inovação para captação de consumidores, oferta de algo que os “agarre” ao preço e o marketing para construir a MP são fatores críticos de sucesso. Como observado, o sucesso da MP depende muito do mercado e da categoria (Nielsen, 2014c).

## **2.3 Filosofia *lean* aplicada ao retalho**

No presente subcapítulo, irá ser abordada a aplicação da filosofia *lean* à atividade de retalho. As ferramentas, os princípios e a metodologia são analisadas no âmbito da adaptação ao retalho, assim como os benefícios e desafios desta implementação. Esta metodologia é originalmente associada à atividade de produção, no entanto tem vindo a expandir-se para outras atividades, especialmente para a atividade do retalho em destaque neste subcapítulo.

### **2.3.1 Da produção ao retalho *lean***

A produção *lean* tem-se vindo a expandir e a ser aplicada a todos os outros processos que constituem a cadeia de abastecimento, desde que todos os benefícios na organização sejam realizados de forma sustentável. A filosofia *lean* é aplicável a qualquer negócio dentro da indústria de processos, o desafio é ter conhecimento suficiente sobre os métodos de trabalho e o que é realmente valor para o consumidor, como o negócio opera e como precisa de operar (Melton, 2005). A aplicação ao retalho está comprovada a uma grande variedade de indústrias e serviços, uma vez que é uma prática que se foca no desperdício do consumo de recursos, para além dos recursos dispensados na criação de valor para o consumidor, sendo estes últimos considerados um *target* para eliminação (Čiarnienė & Vienažindienė, 2012). Pinto (2008) concorda que a filosofia *lean* tem aplicação a qualquer organização e setor de atividade, independentemente das suas origens na produção, pois as ferramentas e práticas podem ser facilmente adaptadas e quase sempre com poucas alterações. Womack *et al.* (1990) partilha também este ponto de vista afirmando que as ideias fundamentais da filosofia *lean* são universais e aplicáveis em qualquer lado por qualquer pessoa.

Levitt (1976) foi o primeiro a reconhecer o potencial de adotar o pensamento *lean* ao setor dos serviços, incluindo o retalho, identificando ineficiências e atrasos nesta atividade em relação às técnicas na produção. Isto porque o modelo burocrático que regia as operações de produção não se focava nos desejos dos consumidores, mas foi consolidado ao longo dos anos, o que não se verificou no retalho. A principal razão para este facto é o serviço ser muitas vezes indicado como parte “residual” de um produto tangível, mas é importante interpretá-lo como parte complementar e essencial. Levitt (1976) acrescenta ainda que quando a preocupação tida na produção, existir também no setor dos serviços em aspetos como planeamento, controlo, qualidade, melhoria e reação do consumidor, então atingir-se-á uma satisfação do consumidor superior.

Por sua vez, Jaca *et al.* (2012) e Gu *et al.* (2012) defendem que as atividades associadas ao retalho, especialmente de produtos, como têm vindo a tornar-se cada vez mais importantes, necessitam de adotar novas culturas como por exemplo a cultura *lean*. Este facto é sustentado pelo impacto da globalização e alterações na procura do mercado no aumento da competição. Lukic (2012) define o retalho *lean* como uma estratégia de operação moderna, que requer máxima eficiência, identificação e eliminação de desperdício, nomeadamente a eliminação de esforço, tempo e materiais.

Lukic (2012) reforça que o motivo que leva outros setores a adotar a filosofia da TPS é a ambição de ser competitivo globalmente, o que provoca alterações rápidas, instabilidade e turbulência no mercado (Handel, 2014). A adoção desta filosofia pode potenciar novas oportunidades que melhoram a qualidade e o serviço das redes de distribuição e atividades relacionadas com o transporte e armazenamento. Do transporte e armazenamento, a filosofia *lean* chegou ao retalho (Naruo & Toma, 2007). A expansão do modelo *lean* quando aplicada à cadeia de abastecimento é também denominada por “*lean consumption*” (Womack & Jones, 2005). Este conceito enfatiza o foco original na eficiência, *stocks*, redução de custos, e um foco em providenciar aos consumidores o que procuram, exatamente quando e onde é preciso.

Vários retalhistas adotaram e adaptaram diferentes aspetos da filosofia *lean* no retalho nos 1990s. A resposta rápida à procura dos consumidores, tal como a reposição mais rápida e a redução de prazos de entrega surgiram predominantemente por parte dos retalhistas e não dos seus fornecedores (Abernathy *et al.*, 1999). Lukic (2012) esclarece que, nesta estratégia tanto produtores como retalhistas tentam melhorar os fluxos de produto e informação associada, tendo o PV como ponto de partida.

As técnicas tradicionais, do âmbito de produção, são também aplicáveis em ambiente retalhista, como por exemplo a organização do trabalho através da eliminação de estrangulamentos ao longo da cadeia de abastecimento e da abordagem *pull* como *driver* da reposição. Lukic (2012) reforça que o abastecimento dos produtos é desencadeado pela procura atual dos consumidores, opondo-se a previsões ou antecipações de procura, para manter níveis de *stock* reduzidos e espaço disponível.

Segundo Womack & Jones (2003), a Tesco no Reino Unido e a Wal-Mart nos Estados Unidos destacam que a incorporação desta filosofia no retalho é realizada, particularmente, através da racionalização dos processos da cadeia de abastecimento. Os gigantes do retalho anteriormente

mencionados, são exemplos líderes de modelos de *lean* aplicado ao retalho, dada a redução de *stocks* e de custos através das relações mais próximas com os fornecedores, distribuição e processos logísticos melhorados e também o uso de tecnologias de informação sofisticadas (Abernathy *et al.*, 1999). O sucesso da Wal-Mart nos mercados mexicanos, canadianos e americanos é atribuído à sua adoção da filosofia *lean* desde cedo (Christopherson, 2007).

A filosofia *lean* no retalho é por vezes mencionada também através dos termos *lean logistics* e *lean distribution* (Lukic, 2012). E pode ser interpretado como elemento integrante da terminologia da indústria do ECR (Efficient Consumer Response) (Wright & Lund, 2006).

Ao longo do tempo, a entidade retalhista deixou de ser recetora passiva, para ser *designer* e controladora do abastecimento dos produtos em reação à procura do consumidor. Esta entidade passou a controlar, organizar e gerir a cadeia desde a produção até ao consumo, especialmente no que toca a produtos de alta rotação e alimentares (Dujak *et al.*, 2014). A redução de custos ao longo da cadeia de abastecimento é um foco crescente nos retalhistas, o que levou a que os seus objetivos fossem para além do centro de distribuição, alvo da filosofia *lean logistics*. Os grandes retalhistas começaram a focar-se na redução de custos nos supermercados e PV pois como alguns observadores sugerem, metade dos custos de retalho surge do *stock* nos últimos 50 metros do consumidor, nas prateleiras. Outro grande foco em crescimento é a motivação para eliminar desperdício sendo este em grande parte traduzido por parte dos salários despendidos em atividades sem valor acrescentado (Suárez-Barraza *et al.*, 2012, citando Bowen e Youndah, 1998, p.199).

Numa perspetiva mais reservada, Womack & Jones (1996) afirmam que o conceito *lean* é aplicável a serviços, contudo afirma não existirem muitos casos conhecidos nesta área. *Lean* no retalho não está totalmente clarificado assim como o seu processo de transformação (Naruo & Toma, 2007).

Também Bowen & Youngdahl (1998) identificam algumas restrições à adaptação da filosofia *lean* ao retalho, defendendo que só ocorre quando certos princípios são reconhecidos na empresa, sendo estes i) flexibilidade e resposta, ii) foco nos consumidores individualmente, iii) integração e desintegração da cadeia de abastecimento, iv) cedência de poder a trabalhadores e equipas, v) gestão do conhecimento e vi) organização em rede. Womack & Jones (2003) acrescentam ainda que em qualquer atividade para atingir os objetivos, o foco deve ser no produto e respetivas necessidades, criando um fluxo contínuo entre todas as atividades. Só assim se consegue providenciar os produtos ao consumidor.

Assim um dos fatores chave que apresentam grande potencial para uma abordagem *lean* na cadeia retalhista, é a rápida movimentação dos produtos, dos fabricantes até ao local final de vendas, mais propriamente até às prateleiras (Harrigan & Evans, 2004). Suárez-Barraza *et al.* (2012) acrescentam que o maior potencial de aplicação da filosofia *lean* à atividade de retalho pode ser interpretado como uma abordagem de melhoria e contínua inovação nos processos.

### 2.3.2 Princípios e objetivos da filosofia *lean* no retalho

Para que os objetivos sejam alcançados, são necessários princípios pelos quais qualquer empresa se reja assim como métodos definidos e difundidos. Os princípios fundamentais originalmente associados à atividade de produção são também aplicáveis ao retalho, por se apresentarem moderadamente abstratos, nomeadamente:

- a especificação de valor, que deve ser definido pelo consumidor;
- a identificação da cadeia de valor, constituída pela sequência de atividades que permite a satisfação das necessidades do consumidor;
- o fluxo associado a esta mesma sequência;
- a abordagem *pull* que resulta na entrega ao consumidor do que ele “procurou”;
- a procura pela perfeição no retalho, que é traduzida na entrega ao consumidor em condições de conformidade física e temporal (Andrés-López *et al.*, 2015).

A aplicação destes princípios está a transformar o conceito tradicional de retalho e a combater alguns mitos que se foram criando à volta deste mesmo. Entre eles, destacam-se i) a impossibilidade de prestar melhor serviço sem aumento de custos, ii) a imprevisão da procura, iii) o aumento de disponibilidade do produto através da posse de mais quantidade de *stock* e iv) a sensação de perda de consistência e padronização de rede quando os PV têm mais controlo (Mckinsey Company, 2011).

Segundo Lukic (2012), o objetivo principal desta filosofia no retalho é a eliminação do desperdício. Andrés-López *et al.* (2015), definem a determinação do desperdício no retalho como complexa, comparativamente ao ambiente de produção. Porém, Asnan *et al.* (2015) e Andrés-López *et al.* (2015) afirmam que os desperdícios podem ser formulados para além dos associados à produção, incluindo:

- Movimento: movimentações ou transporte desnecessário;
- Atrasos: tempo de espera pelos consumidores ou colaboradores quando aguardam por entregas de produtos ou informação;
- Excesso de qualidade: valor obtido através de atividades desenvolvidas que acrescentam demasiado valor, o qual não é reconhecido pelo consumidor, e pelo qual este não está disposto a pagar;
- Excesso de variação: falta de padronização na oferta de produtos ou nos processos;
- Excesso de processamento: procedimentos desnecessários;
- Falha na perceção da procura: não conformidade com as necessidades do consumidor;
- Resistência à mudança: falta de envolvimento dos colaboradores no processo de melhoria contínua;
- Excesso de *stocks*: quantidade demasiada elevada de *work in progress* (trabalho iniciado mas inacabado), como filas e pedidos pendentes;
- Defeitos: erros cometidos no processo;

- Recursos subutilizados: especialmente recursos humanos, que não utilizam as suas capacidades e conhecimento na totalidade.

Para além destas semelhanças, conseguem-se identificar outras em termos de elementos fundamentais e objetivos no contexto de produção e do retalho, assim como Naruo & Toma (2007) o fazem, através de exemplos que concretizam a aplicação da filosofia no retalho, Tabela 2.1. Por exemplo, enquanto que na produção um dos objetivos da implementação da filosofia *lean* é reduzir o prazo de entrega dos produtos, no retalho o objetivo é reduzir o prazo de entrega de encomendas, que só é concretizado através da definição clara da estratégia da empresa ou organização. Ainda as atividades de melhoria contínua realizadas nas fábricas, denominadas por atividades ou eventos Kaizen, traduzem-se no retalho nas reuniões de equipa nos PV, atingindo-se a melhoria contínua, por exemplo, através da gestão produto a produto *Tanpin Kanri*.

Tabela 2.1 – Comparação da produção e retalho *lean*

<b>Filosofia <i>lean</i></b>		
<b>Na produção</b>	<b>No retalho</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Concretização dos objetivos</b>
Redução do prazo de entrega dos produtos	Redução do prazo de entrega de encomendas	Estratégia bem definida
Redução do tempo de <i>set up</i>	Otimização da gestão da cadeia de abastecimento	Foco no consumidor
Sistema <i>Kanban</i>	Gestão da procura	Iniciativa de encomenda pelos colaboradores do PV
Operações normalizadas	Sistema <i>franchise</i>	
Atividades <i>Kaizen</i> nas fábricas	Reunião de equipas nos PV	<i>Tanpin kanri</i> /gestão por produto
Automação	<i>Merchandising</i> nos PV	Gestão individual por PV
Aperfeiçoamento da produção	Otimização da gestão da cadeia de abastecimento	<i>Merchandising</i> em equipa

Após definição de objetivos e elementos fundamentais é necessário um processo que contemple as várias etapas, concretizadas com o auxílio de ferramentas específicas. No que respeita a ferramentas da filosofia por etapas, tem-se por exemplo na primeira etapa (Estabelecimento), um programa de sensibilização baseado na análise da situação prévia à implementação da filosofia, contando com treinos em equipa. Já na terceira etapa (Aplicação), devem ser declarados o âmbito da implementação, objetivos, impactos, recursos e oportunidades. E para os concretizar devem ser escolhidas ferramentas que se apliquem, dentro das usualmente associadas à filosofia em questão, Figura 2.4. É necessário existir uma fase de transição, para se transitar de práticas convencionais para a prática *lean*, para que todos sejam preparados e que percebam a necessidade e para aceitarem a mudança, partilhando logo desde início o conhecimento por toda a organização.

Ao longo das várias etapas é crucial gerir a mudança, que passa por uma abordagem estruturada para a transição individual, de equipas e da organização, de um estado atual para um estado futuro objetivo. Durante todo o processo, devem estar envolvidos a participação de todos e o compromisso da Gestão de Topo (Asnan *et al.*, 2015).

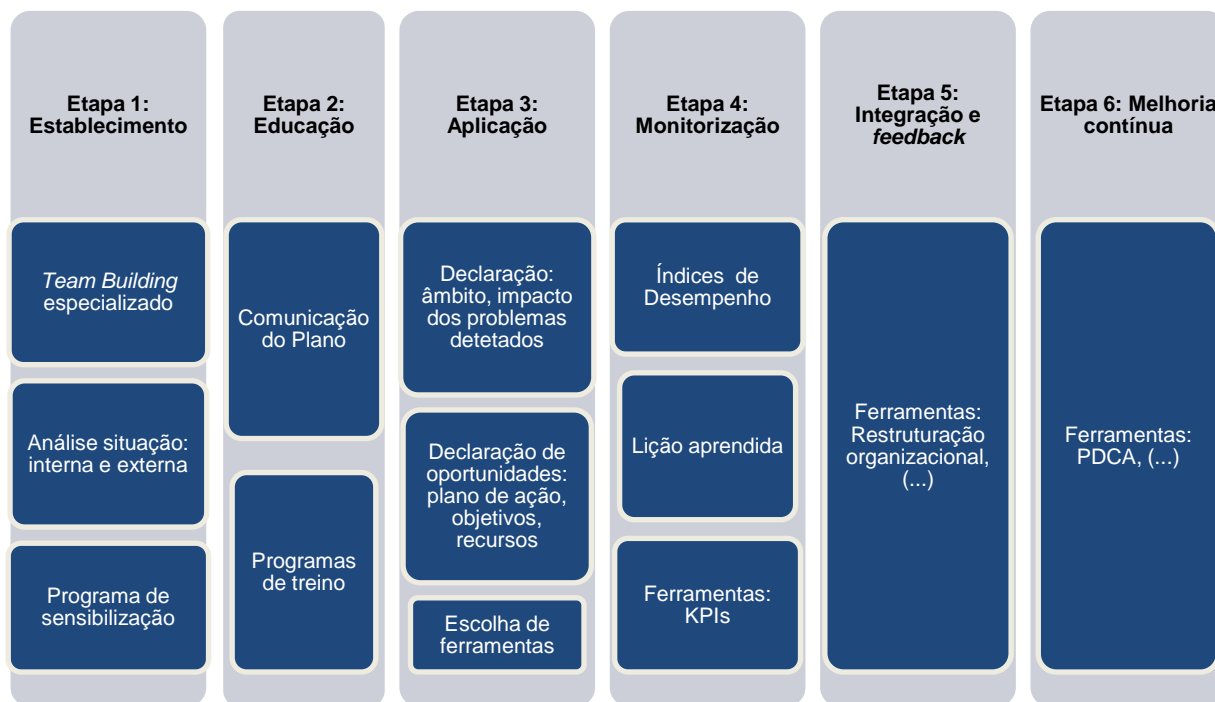


Figura 2.4 - Metodologia de aplicação da filosofia lean ao retalho

Adaptado de: Andrés-López *et al.* (2015)

### 2.3.3 Impacto para os retalhistas

Noda (2015) estudou a aplicação da filosofia *lean* numa empresa retalhista japonesa de produtos alimentares e não-alimentares e, concluiu que alterações se verificaram, a diferentes níveis. Verificaram-se alterações a nível de i) preços, registo de menores oscilações, ii) equipamento dos PV, padronizado a nível de profundidade das prateleiras, iii) promoção de *multitasking*, para fomentar o conhecimento geral e iv) melhoria contínua, atividades nos PV promovidas pelos respetivos gestores. Estas serviam para fomentar novas oportunidades, produtividade e espírito de equipa, e aconteciam duas vezes por dia durante quinze minutos. Ainda existiram alterações relativamente à vi) padronização das práticas de operação, partilha entre PV e departamentos, por exemplo difusão de manuais. Foram concretizadas soluções *lean* físicas ao identificar tarefas de valor ou não (por exemplo as várias mercadorias que eram entregues nos PV em embalagens já preparadas pelo fornecedor para serem colocadas diretamente na prateleira, mas que os colaboradores retiravam as unidades desta mesma embalagem e repunham uma a uma).

O autor concluiu que a filosofia *lean* é aplicada com sucesso ao retalho e identifica a integração do

*marketing* e da operação como uma estratégia corporativa para desenvolver a estratégia global. No entanto, quanto ao número de casos desta adaptação é reservado e afirma que é ainda limitado.

Segundo Mckinnon & Mendes (2006) a logística nos PV, essencialmente nos últimos cinquenta metros até ao linear, não é tradicionalmente tida em consideração como parte da cadeia de abastecimento, relativamente à disponibilidade do produto e custos. Porém, no retalho de supermercados e derivados, esta logística contribui com 40 a 50% dos custos totais da cadeia de abastecimento. Os principais problemas logísticos identificados nos PV são os seguintes: os sistemas informáticos de reabastecimento das prateleiras frequentemente falham e 7 a 10% de SKUs (*stock keeping units*, um identificador único do produto, que pertence a um fornecedor e que contém atributos associados) estão a qualquer momento em rutura, sendo que para grande parte destas existe produto disponível no armazém do PV.

No que toca à disponibilidade de produto através da cadeia de abastecimento, apresenta diferentes níveis nas diferentes entidades, 99% dos produtores para os centros de distribuição do retalhista, 98% do centro de distribuição do retalhista para o armazém do PV do retalhista, e entre 90 a 93% deste armazém para a prateleira, Figura 2.5. Por este motivo, na Europa as perdas de vendas por falta de produto na prateleira são de aproximadamente 4 biliões de euros por ano.



Figura 2.5 - Disponibilidade do produto ao longo da cadeia de abastecimento

Entre os fatores que mais influência têm na rutura de *stock* nas prateleiras, encontram-se i) a atividade promocional, ii) a taxa de vendas, iii) a confiança nos colaboradores, iv) o tempo de reposição, v) a disponibilidade dos colaboradores, vi) a localização do produto nas prateleiras e, vii) a natureza da embalagem. A resposta do consumidor a estas ruturas varia consoante as categorias de produtos, mas uma das respostas mais comum é a compra de outro produto, noutra PV ou de outra marca (Mckinnon & Mendes, 2006).

Neste sentido, fica clara a oportunidade de aplicação da filosofia *lean* nos PV dos retalhistas, especialmente, na principal atividade que pode ser responsável pela não entrega do produto ao consumidor: a reposição. Neste sentido, devem ser consideradas ações que motivem os reposidores para atingirem zero falhas (Mckinnon & Mendes, 2006), o que implica uma maior partilha com os trabalhadores (Handel, 2014). Lukic (2012) identifica uma das maiores oportunidades para aplicação da filosofia *lean*, a qualidade da gestão da empresa de retalho, do PV ou até mesmo da categoria de produtos. Assim existem várias oportunidades para a adaptação da filosofia a este contexto, que resultam em grande parte em melhorias para a entidade retalhista, de entre as envolvidas no processo todo.

Por exemplo, em termos de *merchandising*, ou seja promoção e apresentação dos produtos no PV para potenciar as suas vendas, os ajustamentos na escolha de produtos e melhorias na experiência de compra são resultado da aplicação *lean* com grande relevância (Mcguckin *et al.*, 2005), uma vez que melhorias na experiência do consumidor são o grande objetivo do retalho atualmente (Lukic, 2012).

Quanto à gestão de *stocks*, a melhoria e rigor da informação de entrega e a redução de custos de carga, devido às encomendas em massa no momento correto, são fatores vantajosos para a entidade retalhista. Também um dos mais importantes alvos de benefícios é a eficiência operacional ao eliminar erros e atribuir custos mais precisos a cada atividade.

Também a McKinsey Company (2011), através de pesquisas práticas, apurou ganhos com a aplicação *lean* ao retalho, que passam pelo aumento de vendas até 10%, redução de custos de trabalho em 10 a 20%, menos 10 a 30% de *stocks* e diminuição de ruturas entre 20 e 75%. Estes factos contribuem para que o lucro acrescido do PV e para a satisfação do consumidor.

#### **2.3.4 Impacto para os fornecedores**

Como no *Lean Production*, o *lean* no retalho não se trata só do que acontece dentro da empresa mas também da natureza e do contexto da relação entre empresas, fornecedores, produtores, retalhistas e distribuidores (Christopherson, 2007).

No enquadramento da Toyota, os fornecedores eram incumbidos de desenvolver um produto específico num carro, que fosse de encontro às especificações de desempenho. A Toyota então requisitava aos seus fornecedores o desenvolvimento de um produto-amostra para teste, e só se o produto funcionasse segundo as especificações é que avançavam para produção. A filosofia da Toyota passou por encorajar os seus fornecedores para comunicarem e partilharem informação entre si para melhorar o processo de *design* (Sharma *et al.*, 2011).

Os fornecedores são um fator importante que contribui para o sucesso de uma empresa retalhista se tornar *lean*. Por exemplo, os custos do material contabilizam para mais de metade dos custos dos produtos vendidos pelos retalhistas, portanto estes não podem ver os fornecedores como estranhos; devendo ser vistos como parte da equipa (Sharma *et al.*, 2011). Desta forma, para se ser competitivo neste setores, são as redes de abastecimento que têm que se diferenciar, em vez das empresas por si só (Christopherson, 2007). Este é o motivo pelo qual um dos pilares essenciais para o retalho *lean*, identificado por Abernathy *et al.* (1999), é o desenvolvimento de práticas padronizadas entre retalhistas e fornecedores, particularmente no que toca à preparação das embalagens e produtos para expedição e entrega nos PV. Entre estas duas entidades, existe fluxo de material, financeiro, de informação e de serviços, através de fábricas e armazéns até ao consumidor final. Todos estes aspetos são alvos potenciais para uma abordagem *lean*.

Naruo & Toma (2007) reforçam que os mercados de retalho são caracterizados por ciclos de vida de produto curtos, prazos de entrega de desenvolvimento de produto longos, e uma procura altamente

volátil. E, hoje em dia, os retalhistas insistem em preços baixos e recusam-se a ter *stock*. É este, um dos factos que leva a que os retalhistas *lean* esperem que os produtores providenciem reposições rápidas e frequentes de produtos baseados em vendas em tempo real. Portanto, é evidente a pressão que os produtores sentem quando os retalhistas adotam esta filosofia. Mas é já uma realidade que forçou os produtores a criarem produtos padronizados desencadeados pela procura dos consumidores, usando técnicas para obter este tipo de produtos denominadas por *build-to-order* (“construídos por encomenda”).

Quanto à interação de informação entre o retalhista e o fornecedor, é realizada em dois sentidos: o tradicional desde o produtor, através de um canal integrado, até ao retalhista e depois para o consumidor final, e também no sentido inverso. Do retalhista para o produtor devem seguir informações que englobem a quantidade encomendada, respetiva data, informação de preço e pagamento. O produtor deve informar quanto à quantidade de *stock* disponível, datas relevantes, por exemplo dia de expedição, informação da encomenda, entre outras que permitam melhorar e tornar claro este processo (Lukic, 2012).

Para além das novas exigências para os fornecedores, são também identificados benefícios a vários níveis para estes. Surgem alterações na produção, que permitem ajustar as quantidades produzidas e potenciar inovações, por exemplo os PV deixam de encomendar as quantidades tão elevadas dos produtos mais básicos, para encomendarem menos quantidades de mais produtos. Quanto à reposição de *stocks*, surge a oportunidade de maximizar as datas de encomenda e a determinação da respetiva quantidade. A eficiência operacional fomenta a melhor alocação de custos a tarefas, menores custos de trabalhos, e portanto uma melhoria de preços.

Torna-se mais fácil, tanto para o retalhista como para o fornecedor, gerir as encomendas e a respetiva produção com base numa melhor perceção da procura.

### **2.3.5 *Tanpin Kanri***

A gestão da procura é muitas vezes referida como *Tanpin Kanri*, como já mencionado em 2.3.2. A empresa japonesa de retalho Seven Eleven foi a pioneira deste método de gestão. Este baseia-se na ideia de que os colaboradores de primeira linha estão em posição de ter conhecimento do impacto que terá qualquer acontecimento em cada PV, e na procura de cada produto (Taylor, 2002). Em termos exagerados mas ideais, quando os colaboradores veem um consumidor, deverão logo enquadrá-lo num perfil visual (por exemplo um homem entre os 30 e 40), e fazer a ligação do seu perfil à sua compra (Caryl *et al.*, 2006). *Tanpin Kanri*, ou gestão por produto, considera a procura numa base de PV por PV e produto por produto. O gestor de cada PV deve monitorizar de forma próxima as vendas de cada produto e encomendar segundo a análise destes dados, culminando na melhor “mistura” de mercadoria, apropriada a cada PV (Sato, 2009).

Este método de gestão é identificado como simbólico da iniciativa do consumidor, regido por este e pelo retalhista e, destinado ao mercado de compradores. O *Tanpin Kanri* permite a refinação dos níveis de *stocks*, tanto nos PV dos retalhistas como nas instalações dos fornecedores. As

encomendas são colocadas produto a produto, ao invés de caso a caso. Acredita-se que este método maximiza as vendas por metro quadrado (Caryl *et al.*, 2006).

No gráfico da Figura 2.6, do lado esquerdo, está representada a situação mais comum do modelo *push*, em que os produtos enviados pelo fornecedor para os PV vão diretamente para as prateleiras, usualmente a gestão é realizada a nível macro, de categorias de produtos. O método de gestão por categoria de produtos, referindo-se a decisões tomadas pelos produtores e retalhistas, determina o que está nas prateleiras nos próximos seis a doze meses. Muitas vezes, todos os PV de um retalhista têm o mesmo planograma (representação visual dos produtos nas prateleiras), sem entrar em conta com os consumidores locais (Lukic, 2012). No entanto, à medida que os retalhistas se movem no sentido do lado direito do gráfico, tornam-se mais ágeis e competitivos através da diferenciação, traduzida no foco das operações dos PV em satisfazer os consumidores locais ao promover os produtos com maior preferência, e da aposta na disponibilidade dos produtos, eliminando ruturas. O retalhista neste modelo é o elemento central. Como exemplo, a Seven Eleven que recorreu ao modelo *pull* desde os anos 2000 (Lukic, 2012). Quando o número de produtos por unidade de área é muito elevado, a escolha baseia-se no “*pull* do consumidor”. Na Seven Eleven, esta escolha é realizada manualmente, sempre que necessário, por cada operador do PV.

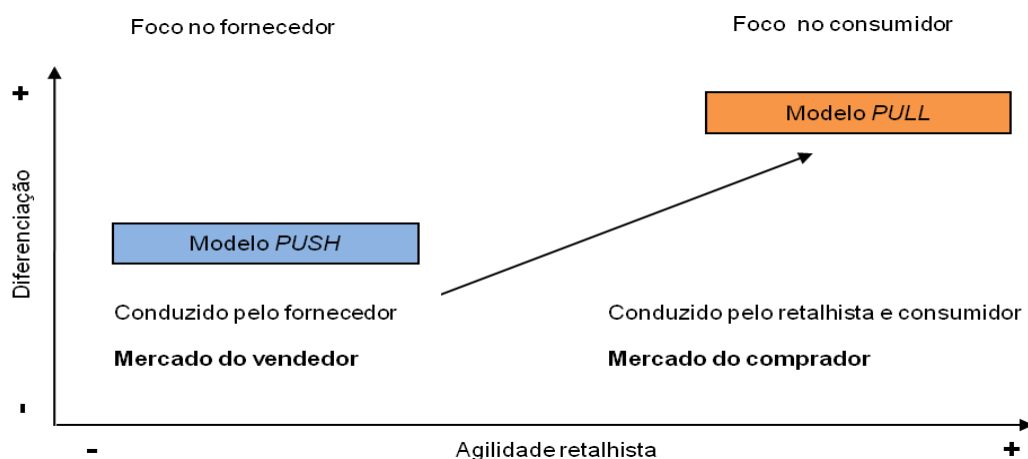


Figura 2.6 - Evolução do modelo de atuação no retalho  
Adaptado de: Madhavan (2015)

O *Tapin Kanri* está a chegar aos Estados Unidos, através de uma subsidiária da Seven Eleven no Havai com casos de estudo que já revelam resultados. Antes os colaboradores dos PV não prestavam atenção aos níveis de *stock*, pois não o interpretavam como parte das suas funções. Agora fazem-no, e as vendas cresceram 10% e a rotação do *stock* aumentou 40%. Isto em grande parte porque todos os colaboradores tomaram controlo da escolha, número de frentes e introdução de novos produtos (Costello, 2011).

### 2.3.6 Desafios e fatores chave de sucesso

Para além do sucesso possível de alcançar na adoção da filosofia *lean* no retalho, existem no entanto desafios na aplicação ao retalho.

Nos serviços, nomeadamente no retalho, as vendas não podem ser estimadas facilmente, e isso é um dos principais problemas. No entanto nas operações com menos variação, ao tentar estabilizar o preço o máximo possível, a implementação *lean* é facilitada (Noda, 2015). A volatilidade da procura dos consumidores, e o elevado grau da participação humana são alguns dos fatores mais difíceis de manipular. Segundo Jaca *et al.* (2012) as pesquisas indicam que os desafios mais importantes passam por perceber:

- i. Como pode a alteração dos princípios de gestão ajudar a que os princípios *lean* sejam adotados nos PV ou centros de distribuição;
- ii. Como garantir o envolvimento da gestão e participação dos trabalhadores na adoção das ferramentas *lean* nas organizações.

O envolvimento humano é necessário para esta implementação, mas existe uma dependência hierárquica e uma organização largamente não participativa, portanto é difícil estabelecer esse envolvimento (Jaca *et al.*, 2012).

Noda (2015) destaca a dificuldade da conciliação da produção com o consumo, fator essencial no retalho. A decisão descentralizada pode ser precisa para ir de encontro à procura dos consumidores e para isso, práticas padronizadas podem não ser o mais indicado. Lukic (2012) reforça a dificuldade da conciliação com os produtores, devido aos interesses divergentes que causam problemas no controlo eficiente da cadeia de abastecimento. Este facto é mais notável nos casos de MPs, controladas pelo retalhista.

A outra dificuldade apontada é o envolvimento do consumidor no serviço de produção. Em cada secção num PV de retalho, o serviço traduz-se nos produtos, por tipos, volume e embalagem. Todas estas variáveis vão afetar a escolha do consumidor, existindo aqui uma possível introdução de entropia por parte deste (Noda, 2015). Lukic (2012) concorda que é um risco a dependência dos consumidores. Adicionalmente, Andrés-López *et al.* (2015) referem a habilidade de reconhecer desperdício através da experiência do consumidor, como um dos maiores desafios no âmbito retalhista.

Um facto importante, e que deve ser interpretado como oportunidade de melhoria, é a eliminação do pensamento que uma elevada quantidade de *stock* nos PV origina maiores vendas, partilhado pela maioria retalhista. É necessário diminuir os *stocks*, tal como a grande empresa de retalho japonesa Seven Eleven fez, e aumentar as vendas, porque ao reduzir o número de SKUs, ganhou espaço para introduzir novos produtos com maior procura pelos consumidores. O resultado foi a redução de custos financeiros e a alteração da imagem da empresa perante os consumidores (Sato, 2009).

Wright & Lund (2006) afirmam que a difusão de novas formas de organização do trabalho pode ser vista como um processo adaptável, estrangido socialmente. E, específico para cada contexto e empresa, envolvendo fatores chave como gestores, trabalhadores e elementos envolvidos no processo de escolha, criatividade e negociação. Apoiado por Allway & Corbett (2002) que referem que a filosofia *lean* no retalho só pode ser disseminada quando os gestores de topo reconhecerem o

seu funcionamento através de conjuntos de operações e processos com o objetivo de entregar um resultado na forma de serviços e/ou produtos.

Melton (2005) afirma que os dois maiores problemas com a aplicação *lean* a outras áreas diferentes da produção são a falta de benefícios tangíveis e a visão comum de que vários processos já são eficientes. Contudo ambas podem ser desafiadas das seguintes formas i) existem vários benefícios tangíveis associados ao *lean*, em primeiro plano vai ser um processo mais rápido e ii) a percepção de que o processo já é eficiente é sempre uma ilusão, porque *lean* leva sempre a uma revisão do processo resultando na identificação de *bottlenecks* (estrangulamentos) e poços de ineficiência.

Assim, para levar a cabo a implementação da filosofia *lean* neste contexto e ultrapassar os desafios enumerados acima, são necessários alguns fatores chave. Para evitar a sua ineficiência, é essencial estabelecer uma metodologia. Jaca *et al.* (2012) propõem uma sequência de passos a seguir para a mudança inicial, acompanhados por tarefas específicas: 1. Preparação e planeamento da mudança (reconhecimento da necessidade da mudança; identificação da oportunidade; redução da resistência à mudança; desenvolvimento da visão); 2. Transição (treino dos colaboradores; definição de equipas); 3. Integração da mudança (ancorar as mudanças e reconhecimento da equipa).

Suárez-Barraza *et al.* (2012) evidenciam a importância do treino dos colaboradores que têm ação direta no serviço prestado ao consumidor. Esta é a forma mais eficaz para que o consumidor fique ciente na participação e colaboração da organização na criação conjunta de valor e qualidade de serviço. Neste sentido, é necessário um investimento significativo em comportamentos, métodos e mecanismos internos de envolvimento e participação a nível coletivo e individual. Este suporte teórico deve traduzir-se facilmente em prático da forma mais padronizada possível. Por isso, hoje em dia, as empresas devem manter uma série de princípios-guia que derivam de visões integradas e holísticas, em vez de confiar em receitas ou *checklists* aleatórias. A abordagem em questão aplicada a serviços pode ser aplicada como um conjunto de princípios que direciona os processos de melhoria e promovem o conhecimento contínuo (Jaca *et al.*, 2012).

Um outro ponto importante é a excelência do serviço, o serviço de qualidade total é um dos passos mais importantes a desenvolver desde início. No momento de prestar o serviço têm que existir mecanismos nos processos de trabalho que garantam que qualquer erro cometido durante esta entrega pode ser corrigido e prevenido. Deste ponto de vista, pode-se equiparar a abordagem de excelência do pensamento *lean*, segundo Womack & Jones (2003). É assim criada a ligação entre a perfeição e a pesquisa por soluções para problemas e a eliminação de desperdício (Suárez-Barraza *et al.*, 2012).

## **2.4 Shelf Ready Packaging**

Como realçado, a filosofia *lean* no retalho pode ser traduzida através de alterações que reduzam o desperdício, o prazo de entrega, e os consequentes custos. Adicionalmente, a cadeia de abastecimento, sendo uma rede que engloba várias atividades e entidades, é bastante recetiva a qualquer mudança, por mais pequena que possa parecer. As mudanças devem ser interpretadas

como melhorias para cada entidade e para a cadeia como um todo (Dujak *et al.*, 2014), com o objetivo final do produto ser entregue ao consumidor, nos PV, com o maior valor acrescentado possível.

Os produtos presentes nos PV percorrem um longo percurso desde as instalações dos produtores. Para essas deslocações são utilizadas embalagens que acomodam os produtos. No que respeita a embalagens, existem três tipos:

1. Embalagem primária, de retalho ou de consumidor:
  - Unidade de venda elementar,
  - Exposta na prateleira dos PV,
  - Tem a função de conter, prevenir, proteger e informar o consumidor;
2. Embalagem secundária ou de grupo:
  - Contém um determinado número de embalagens primárias,
  - Pode estar exposta nas prateleiras dos PV mas a remoção das embalagens primárias do seu interior tem que ser possível,
  - Usada frequentemente para fazer a reposição do produto nas prateleiras,
  - Por vezes, denominadas por SRP;
3. Embalagem terciária ou de transporte:
  - Para manuseamento, transporte e distribuição de embalagens primárias ou secundárias,
  - Para prevenir os danos físicos,
  - Em alguns setores são conhecidas por *Retail Ready Packaging* (RRP), como por exemplo as paletes (Hellström & Saghir, 2006);

No que respeita às embalagens secundárias, usualmente embalagens de cartão, estas eram inicialmente utilizadas para a distribuição do produto até aos PV, onde o produto era retirado da embalagem e depois repostos na prateleira (Hildebrandt, 2012). Depois, as embalagens voltavam ao armazém do PV. Hoje em dia, as embalagens secundárias deixaram de estar nas sombras da cadeia de abastecimento para passarem a ter um papel líder nas prateleiras dos supermercados, sendo agora um elemento chave no *marketing mix* (Brooks, 2009).

Um tipo de embalagem secundária que combate o papel mais tradicional das embalagens é o SRP. Este tipo de embalagem apresenta um papel muito importante no retalho, principalmente na venda do produto. Em termos práticos, consiste numa embalagem de alta visibilidade que revela e protege produtos no seu interior, e que abrange vários propósitos, nomeadamente trânsito, reposição e *marketing*. O SRP permite assim que uma embalagem contenha mais do que uma unidade de venda, Figura 2.7, e que seja colocada na prateleira num só movimento, eliminando manuseamentos múltiplos que iriam normalmente ser necessários para repor produtos individualmente (The Kroger Co., 2010), é portanto rapidamente convertível em embalagem expositora (Dujak *et al.*, 2014).



Figura 2.7 - Exemplo de Shelf Ready Packaging

Adaptado de: Mohan (2012)

Quanto ao termo SRP, existem várias interpretações. A revista Brand Packaging (2014) refere-se a este tipo de embalagem como RRP, mas segundo (Watford, 2007), existe a seguinte distinção entre RRP e SRP: tomam funções completamente diferentes. O SRP é uma embalagem para produtos simples e para distribuição, que possivelmente poderá acabar na prateleira. Quanto ao RRP, respeita requisitos funcionais (“5 Easies”), começando no consumidor através da cadeia de abastecimento. Por outro lado, (Bevan, 2006) defende que SRP é referente a produtos embalados e prontos para ir diretamente para a prateleira como um produto final. Estas embalagens são intituladas também como multipropósito, que aceleram o processo de exposição dos produtos depois de recebidos no PV. O RRP abrange o SRP mas inclui quatro abordagens principais a considerar: i) o produto na embalagem com tamanho e configuração certa; ii) fácil de identificar para os colaboradores dos PV e compradores; iii) fácil de abrir, ser alvo de rotação e repor na prateleira; iv) reciclagem e eliminação facilitada (Spree, 2015). O RRP engloba sistemas como *shelf-ready* (pronto para a prateleira), *display-ready* (pronto para exposição) ou *shopper-ready* (pronto para o comprador) (Official Board Markets, 2011).

Entre as várias interpretações apresentadas, na presente dissertação, irão ser consideradas as seguintes:

- RRP como uma embalagem que engloba vários formatos que seguem diretamente para exposição nos PV, tais como paletes e meias paletes que são colocados ao nível do chão, e não da prateleira e,
- SRP como o caso específico de embalagens RRP que vai diretamente para as prateleiras dos PV.

Porém, ambos os formatos devem obedecer a requisitos.

O SRP apareceu primeiro devido a custos de reposição, em PV mais tradicionais na Europa e no Reino Unido em 2005, onde os custos são superiores face aos outros Continentes, especialmente comparando com o norte e noroeste europeu. E, devido á política de preços baixos, foram os *discounters* os primeiros a introduzir os SRP nas prateleiras. De acordo com alguns autores, o *discounter* alemão Aldi foi o pioneiro nesta prática, segundo outros, foi o retalhista Tesco devido ao pioneirismo na ligação direta com os fornecedores no processo de implementação do SRP (Dujak et

*al.*, 2014). Em 2011, a procura global rondava os 27 milhões de toneladas de material para o SRP, representando mais de 54 bilhões de dólares (Allen & Adams, 2012). Estima-se que, em 2017, esta procura atinga as 32.1 toneladas, 63.4 bilhões de dólares (Allen & Adams, 2012). Os RRP's apresentam um crescimento estável no mercado para 2016 que irá criar novas oportunidades para os fornecedores. É um nicho em grande crescimento no mercado das embalagens (Official Board Markets, 2011).

#### **2.4.1 Metodologia para desenvolver os *Shelf Ready Packaging***

As oportunidades potenciais do SRP só poderão ser alcançadas se as embalagens forem implementadas seguindo a metodologia correta. The Kroger Co. (2010) afirma que quando não o são, podem apresentar custos acrescidos e ineficiências. Para isso, é necessário começar por identificar os *drivers* primários do mercado, que servirão de pilares estruturais desta metodologia, entre eles i) a minimização das horas dos colaboradores dos PV, ii) o comprometimento dos fornecedores desde o início da implementação do SRP, iii) a maximização da experiência dos colaboradores do retalhista e do consumidor, iv) o compromisso e objetivos bem definidos e disseminados, v) a estrutura consciente e ponderada e vi) a simplificação da apresentação visual mas ao mesmo tempo aposta na imagem (Romanik, 2013; Varley, 2014).

Normalmente o projeto de implementação dos SRP é apresentado pelos retalhistas aos outros elementos da cadeia de abastecimento, pois são eles os principais incentivadores. Apresentam-no como uma oportunidade de atingir o objetivo de potenciar vendas, através de maior visibilidade e disponibilidade nas prateleiras dos PV. Para além do início do projeto desta forma comunicada diretamente pelo retalhista, existe outra indireta, que se expressa através da competição e eficiência crescente nas cadeias de abastecimento (Dujak *et al.*, 2014). As várias entidades da cadeia planeiam os efeitos do SRP desde o chão da fábrica até ao PV, considerando as dimensões do SRP, a taxa de vendas, os sistemas de atuação do armazém, e a distância percorrida, que podem ter impacto no sucesso do SRP e na melhoria da respetiva implementação (Dujak *et al.*, 2014). Desta forma surge a necessidade, entre cadeias de abastecimento concorrentes, de acompanhar estes passos.

Como para qualquer projeto, é necessária a definição de uma equipa ou o destaque de elementos para o mesmo. As competências identificadas como essenciais para uma equipa de projeto de desenvolvimento de um RRP são de *packaging*, gestão de categoria e *marketing* (Menasha & Path to Purchase Institute, 2015). A equipa deve planear o SRP do modo mais correto, não podendo ser uma prática padronizada, dadas as diferentes categorias de produtos e respetivos requisitos, o que a nível da indústria não é o ideal (Efficient Consumer Response Europe, 2011). Adicionalmente, o SRP não é uma solução que se adapte a todos os produtos e categorias, sendo a maioria dos SRP utilizados em i) produtos alimentares totalizando 76%, ii) bebidas, 15% e iii) produtos não-alimentares, 9% (PMMI, 2014). É esperada uma alteração para um aumento nos produtos não-alimentares em 2016 (Official Board Markets, 2011).

É necessário estabelecer prioridades para implementação dos SRP, sendo usual seguir o critério dos produtos com maior rotação e os que facilmente são convertidos neste tipo de embalagens. No primeiro caso, o âmbito passa por implementar nos produtos que são utilizados no dia-a-dia, de valor relativamente baixo, e onde se verificam mais ruturas nas prateleiras. Estes produtos são denominados por *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG), e estão presentes em todas as insígnias, desde as mais pequenas e tradicionais até às maiores, portanto o SRP tem que responder a este fator e apresentar dimensões reduzidas (Dujak *et al.*, 2014), adequadas às diferentes insígnias (Efficient Consumer Response Europe, 2011).

Apontados estes fatores, entende-se que a implementação dos SRP deve seguir um processo iterativo caso-a-caso, em vez de sistemático ou dogmático (Efficient Consumer Response Europe, 2011). No entanto, é necessária a presença de princípios e métodos, para que dentro desta variabilidade, se defina um processo o mais padronizado possível. Neste sentido, é sugerida a implementação de um Guia de SRP, que permita a minimização do risco na cadeia de abastecimento, expondo o resultado pretendido para a embalagem, através de ilustrações de soluções aceitáveis ou não. Por vezes, os requisitos técnicos não são especificados devido à grande amplitude de produtos. O primeiro guia para apoiar a implementação dos SRP, foi publicado em 2006 pelo *Efficient Consumer Response* (ECR) (Dujak *et al.*, 2014). Apoiado por Watford (2007) que, defende também que o retalhista deve ter o seu próprio guia, para providenciar um melhor suporte aos fornecedores. Através de princípios robustos que se traduzam no benefício para todos os interessados.

#### **2.4.2 Características físicas dos *Shelf Ready Packaging***

Halley (2005) identifica o objetivo principal da implementação do SRP, o desenvolvimento de uma embalagem que permita que o produtor seja a última pessoa a tocar no produto final antes do consumidor. E, é exatamente no consumidor, que este tipo de embalagem deve ser focado. Para isso, Hildebrandt (2012) refere quatro aspetos fulcrais: i) estrutura, ii) tamanho, iii) *design* e iv) grafismos. Quanto ao terceiro aspeto, para estar em consonância com os dois primeiros, é necessário que os *designers* da embalagem estejam em contacto direto com as operações dos PV e dos Entrepósitos, desde o *picking* até ao transporte, e também com a operação produtiva, o carregamento de paletes e as operações nos armazéns (Dujak *et al.*, 2014). Relativamente ao quarto aspeto, como refere The Kroger Co. (2010), o SRP apresenta também a identidade da marca, que contribui para o reconhecimento do produto pelos consumidores mas também pelos colaboradores ao longo da cadeia de abastecimento. Portanto, mensagens dúbias para qualquer entidade não devem ser transmitidas pela embalagem.

Para garantir a plenitude dos vários aspetos que um SRP deve apresentar, o Guia de SRP, supramencionado em 2.4.1, a desenvolver e praticar na elaboração deste tipo de embalagem, deve conter cinco requisitos funcionais (“5 Easies”). Entres eles i) fácil identificar, ii) fácil abrir, iii) fácil repor, iv) fácil comprar e v) fácil descartar (Watford, 2007), que influenciam as diferentes entidades da cadeia de abastecimento do retalhista: os colaboradores do centro de distribuição, do PV (armazém e área de venda), e também os consumidores. Por exemplo, o requisito fácil identificar tem impacto em

todas as entidades porém o requisito fácil abrir só impacta diretamente os colaboradores do PV na área de venda, Tabela 2.2.

Tabela 2.2 - Requisitos funcionais do SRP e as suas influências nos elementos da cadeia de abastecimento

Adaptado de: Watford (2007)

Impacto Req. Funcionais	Centro de Distribuição	Armazém do PV	PV	Consumidor
Fácil identificar	X	X	X	X
Fácil abrir			X	
Fácil repor	X		X	
Fácil comprar				X
Fácil descartar	X	X	X	

Cada requisito tem diferentes objetivos e características que devem respeitar, como se segue:

- Fácil identificar:
  - Promove a embalagem que permite a escolha correta do produto assim como, a movimentação ao longo da cadeia de abastecimento, particularmente no centro de distribuição, armazém e prateleiras dos PV;
  - As características fundamentais são: i) comunicação do que está no interior incluindo marca impressa, produto, variedade, preço e tamanho no mínimo em 4 lados (prática “*Best in class*”), ii) leitura dos descritores no mínimo de 2 lados adjacentes quando a palete é carregada, iii) reconhecimento do produto através da embalagem ou picotado, iv) impressão do texto do produto o maior possível, v) localização da data de validade visível para facilitar o processo de rotação no PV e reforçar a confiança dos consumidores e vi) impressão do código de barras na parte que não fica exposta ao consumidor;
  - A importância das imagens coloridas presentes no SRP traduz-se no papel de embalagem primária na venda ao consumidor final, apoiando-se no facto da presença de impressões facilitar a identificação dos produtos tanto para o consumidor como no armazém do PV (Elliott, 2009). Neste sentido, Watford (2007) menciona que no mercado corrente, é notável a vontade dos supermercados de ter mais cores presentes nos PV, existindo uma tendência para sistemas com sete ou mais cores com redução da quantidade por lote. Isto para combater o facto de que uma embalagem secundária pobre repete ou até bloqueia uma comunicação de *marketing* em vez de a complementar (Menasha & Path to Purchase Institute, 2015);
- Fácil abrir:
  - A abertura deve ser realizada em 1 ou 2 passos, sem a ajuda de ferramentas;
  - O repositor deve perceber onde se abre o cartão, que parte do cartão é utilizada para colocar o produto na prateleira e que parte do cartão é descartada, através de instruções;

- O processo de abrir com perfurações não deve exceder o tempo de abrir a embalagem por um processo convencional;
- As perfurações devem deixar linhas limpas, mantendo uma presença atrativa na prateleira, conjugando a resistência do material com as aberturas fáceis;
- Fácil repor:
  - Engloba a facilidade e segurança com que se deve repor na prateleira, num só movimento. Sem este requisito, o SRP não é aceitável, sendo que é essencial balancear as seguintes variáveis: peso da embalagem, *design* e resistência (forte o suficiente para elevar e movimentar sem curvar e sem libertar produto da embalagem). Faz também parte deste requisito, a remoção fácil da embalagem da configuração de expedição;
- Fácil comprar:
  - A marca do produto e variedade devem ser identificadas;
  - A remoção do produto da prateleira deve ser facilitada;
  - As características fundamentais são: i) a altura do SRP deve ser o menor possível para manter a integridade do produto através dos procedimentos de armazenagem, ii) a descrição do produto e marca devem ser visíveis na unidade do consumidor enquanto ainda está no SRP, iii) o SRP não deve providenciar barreiras ao consumidor para retirar e voltar a colocar na prateleira e iv) se parte do produto não fica visível, a respetiva imagem deve constar no SRP;
- Fácil descartar:
  - Os materiais devem ser de fácil reciclagem, separação e remoção do PV;
  - São necessários elementos como: indicações de reciclagem; desmontagem, empilhamento e disposição adequada para remoção dos corredores do PV.

Estes requisitos foram concebidos para que retalhistas e fornecedores se foquem nos requisitos funcionais do SRP, para evitar os perigos das especificações técnicas prescritas, Figura 2.8.

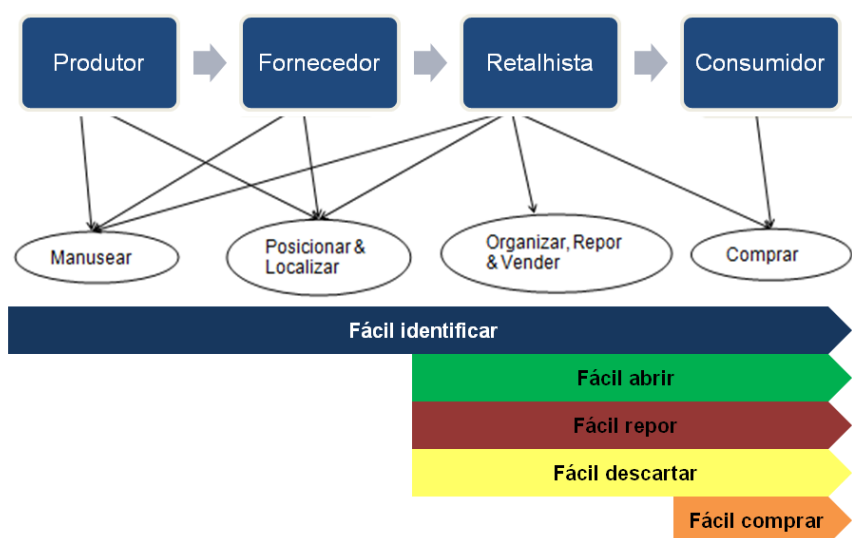


Figura 2.8 - Influência dos requisitos funcionais do SRP na cadeia de abastecimento retalhista  
Adaptado de: Efficient Consumer Response Europe (2011)

Há cinco anos atrás o Food & Grocery Industry (IGD, organização de treino e pesquisa sobre a indústria alimentar) desenvolveu um conjunto de “11 Easies” que complementam os acima citados, que identifica como os produtores podem elaborar um SRP da forma correta. São divididos por perspetivas, i) perspectiva do fornecedor: Embalagem fácil e Trânsito fácil; ii) perspectiva do comprador: Encontrar fácil, *Picking* fácil (pertencem ao “Comprar fácil”); iii) perspectiva do colaborador dos PV: Rotação fácil, Preenchimento fácil (utilização do espaço de exposição para o SRP) e Reposição fácil (pertencentes ao “Nas prateleiras fácil”) e iv) numa perspectiva partilhada: o Reconhecimento fácil (permite determinar numa distância de aproximadamente 2 metros, que tipo de produto está no SRP e em que corredor e módulo deve estar) e a Identificação fácil (utilizar informação na etiqueta da prateleira e no RRP, antes de o abrir para garantir é o produto correto para dado local de exposição para ser reposicionado) (Tupper, 2014).

Na presente dissertação irão ser considerados somente os 5 requisitos funcionais mencionados por Watford (2007), uma vez que considera-se que de uma forma mais simples conseguem sintetizar as funções chave do SRP.

Quando se planeia o *design* do RRP, é crucial garantir que este atinge o maior número possível de requisitos funcionais. As etapas essenciais são o teste, a triagem, a revisão e a garantia de que realmente satisfaz o propósito antes de enviar este tipo de embalagens para o PV (Tupper, 2014).

Para que sejam contemplados todos os requisitos funcionais é necessário ser seletivo quanto ao material da embalagem. Foi realizado um estudo de mercado no âmbito do tipo de material utilizado nos SRP, no qual se verificou que a resposta mais comum foi optar por materiais rígidos em favor da durabilidade e aparência, no entanto realça que existe uma maioria crescente que hoje em dia já optaria por materiais flexíveis por motivos financeiros (PMMI - The Association for Packaging and Processing Technologies, 2014). No que diz respeito ao dimensionamento, os retalhistas e comerciantes preferem dimensões pequenas, em vez de *packs* familiares numa ótica de inclusão nas prateleiras. Pierce (2009) acrescenta que estes padrões de embalagem que começam a ganhar mais peso, por possibilitarem economias, podem apresentar-se como instáveis e alvo fácil de estrago. Para além da instabilidade do próprio material, são também referidas as perfurações e aberturas muitas vezes necessárias para a exposição que podem reduzir as respetivas probabilidades de sucesso (Pierce, 2009). Isto porque, a força de empilhamento e o conjunto embalagem-produto são afetados ao longo de todas as atividades da cadeia de abastecimento.

É importante analisar até ao detalhe dos fatores que influenciam o estado da embalagem que passam pelos cuidados que os retalhistas têm que ter, não os colocando em locais que os danificam (como é o caso do exterior das instalações), e até o controlo constante da visibilidade nas prateleiras, que sofrerão ação dos consumidores (Haderspeck, 2015). É também necessário abandonar a frequente interpretação deste conceito como uma simples embalagem. Todavia, deveria ser aceite como a representação de marcas ou categorias, através da secção inteira exposta na prateleira. É sugerida uma certa padronização visual, para que os objetivos sejam atingidos na sua plenitude (ECR, 2007).

Não esquecendo o cada vez mais importante fator de sustentabilidade essencialmente focado na redução de recursos, comum na Europa, com valores que rondam os 40%, levando a que por palete e por viagem, o aumento da quantidade expedida ronde o dobro para que se poupem recursos humanos (Hildebrandt, 2012). E. Cuneo *et al.* (2012) realçam o facto de que ser necessário considerar a minimização dos impactos negativos dos materiais da embalagem ou dos processos, que podem provocar no ambiente. Esta é uma grande preocupação, pois hoje em dia a sustentabilidade do consumidor é um tema em grande destaque, ao contrário de tempos anteriores (Elliott, 2009). Este fator transparece a preocupação e responsabilidade com o consumidor, permitindo a proteção dos produtos em prateleira e a redução dos produtos não conformes.

### **2.4.3 Impactos dos *Shelf Ready Packaging* nas várias entidades da cadeia de abastecimento**

Para além da preocupação com o consumidor, é necessário considerar o impacto que o SRP tem nas restantes entidades envolvidas, desde vantagens e desvantagens até implicações diretas. Watford (2007) defende que o SRP proporciona uma relação benéfica para a cadeia de abastecimento toda, com maior foco no retalhista.

#### **2.4.3.1 Impactos nos retalhistas**

É desta forma que, na literatura, as maiores vantagens do SRP se associam aos retalhistas. No que respeita ao PV, do ponto de vista do retalhista, as vantagens são bastantes, nomeadamente a maior rapidez na identificação dos produtos no armazém interior, a menor necessidade de treino dos colaboradores devido à maior facilidade do processo, a verificação de códigos facilitada, o melhor e mais rápido reconhecimento de ruturas na prateleira, o maior rigor na geração de encomendas e contagem de *stock* mais rigoroso, maior rapidez na preparação de promoções, e o menor desperdício. Reduz-se desperdício, em grande parte, devido à minimização de situações de produtos sem validade, na prateleira (Strossmayer, 2014).

Este sistema elimina a necessidade de retirar os produtos da embalagem ou de reencher a embalagem (Haderspeck, 2015). Porém Pierce (2009) realça o manuseamento dos SRP como um dos grandes desafios, devido às suas características menos qualitativas frequentes.

A reposição na prateleira num só movimento e mais simples, os produtos mais atrativos e com melhor aparência da prateleira (Allen, 2012), a diferenciação do produto na prateleira (Mckinnon *et al.*, 2007) e o risco de lesões por cortes das embalagens menor (Strossmayer, 2014) são também dos principais pontos favoráveis ao SRP. Relativamente ao segundo ponto, este processo fica bastante mais rápido (Pierce, 2009), através da aceleração da movimentação de *stock*, identificado pela Confederação das Indústrias de Papel (CPI) como o fator de sucesso com maior peso para os retalhistas (Spree, 2015). Desta forma, esta prática contribui para o valor acrescentado do produto a curto prazo, ao facilitar a reposição de novo *stock* atrás de *stock* mais antigo (*First in First Out*) (Tupper, 2014).

Relativamente a custos, o custo associado à atividade de reposição é o mais afetado e reduzido pelo SRP (Dujak et al., 2014). A razão principal para adotar este tipo de embalagens é efetivamente a poupança de custos e redução de trabalho (Allen, 2012). The Kroger Co. (2010) está de acordo, identificando-os como um *driver* essencial para a implementação do SRP, através da eficiência em PV.

A nível dos colaboradores da empresa, o SRP deve melhorar a vida de trabalho, e a nível da empresa e sócios, um aumento de vendas deve ser a ambição global (Tupper, 2014), para reagir a possíveis aumentos dos custos das embalagens, mais acentuados no caso das MPs.

Na Europa este tipo de embalagem está efetivamente a provocar um aumento de vendas (Haderspeck, 2015). Para comprovar este aumento de vendas, apresenta-se o exemplo do Tesco com este facto a verificar-se em categorias que fizeram esta mudança, como por exemplo ovos, avelãs, queijo, iogurtes, bolos pré feitos, pão e água (Food Manufacture, 2006).

Considerando as potenciais oportunidades na perspetiva retalhista no âmbito do SRP, Brooks (2009) revela que, 65-70% da produção acaba nos supermercados, uma proporção crescente e a favor do SRP (Spree, 2015). Dujak et al. (2014) acrescentam que o uso de soluções reutilizáveis para que se obtenham maiores benefícios ambientais é também uma oportunidade em crescimento e o uso do poder na cadeia de abastecimento desta entidade para aumentar a percentagem de SRP. Isto, em grande parte, para combater a resistência dos fornecedores a esta implementação. A Menasha & Path to Purchase Institute (2015) identificam a oportunidade “golden” como a motivação dos consumidores a comprar mesmo o produto secundário ou terciário, escolhendo o SRP no seu todo com os produtos no interior. Destacam ainda, o facto de pesquisadores defenderem que em vários casos os consumidores reparam primeiro na embalagem secundária, neste caso o SRP, antes da unidade de venda. É também referido que o tempo máximo que os compradores dispensam com produtos novos é 10 segundos, se não houver reconhecimento e impulso de compra nesse mesmo tempo não irá haver depois. Esta fração de tempo incentiva a utilização do SRP com inclusão dos princípios certos, resultando num maior impacto em alternativa a produtos singulares. Neste campo atuam *packs* festivos ou sazonais, criando embalagens diferentes, não deixando de introduzir o risco de perda de reconhecimento da marca (Elliott, 2009).

Existem algumas preocupações com projetos desta natureza nos PV dos retalhistas relativamente a colaboradores que não respeitam os princípios destas embalagens (Allen, 2012), e alguns gestores dos PV que oferecem resistência a esta alteração, evitando-a e não conseguindo perceber as suas vantagens (Dujak et al., 2014).

#### **2.4.3.2 Impactos na entidade transportadora**

Outra entidade impactada pelos SRP é a entidade transportadora, ou seja a que é responsável pelo transporte dos produtos. É necessário considerar o transporte das embalagens, paralelamente às dimensões e forma, pois a capacidade de sobreviver a toda a cadeia de abastecimento é essencial. Os fatores críticos do SRP que influenciam os propósitos de transporte são i) as perfurações para a abertura do SRP no PV que diminuem a resistência do cartão e ii) o número de unidades por

embalagem por vezes com valores elevados para maximizar o espaço na prateleira, ou de acordo com a sugestão do produtor para maximizar a linha de embalagem. Como consequência do segundo ponto, as paletes e a eficiência na expedição podem não ser maximizadas, resultando num aumento de custos de *stock* e de transporte (Reynolds, 2012).

Porém, se forem bem planeados e equilibrados, os fatores que influenciam o transporte podem surtir o efeito pretendido, ou seja, a maximização da carga de transporte, resultando no menor custo por unidade de carga. Dujak *et al.* (2014) reforçam esta ideia, pois segundo várias empresas *Third Party Logistics* (3PL – segundo Boyson *et al.* (1999) refere-se à subcontratação dos serviços logísticos), o SRP ao apresentar dimensões e peso mais reduzidos que uma embalagem de transporte normal, permite carregar uma maior quantidade de produto num contentor ou veículo, resultando na referida redução de custos. Assim como, o facto da diminuição do *stock* nos PV, promover os serviços logísticos, ou seja, é necessário uma maior frequência de entrega de produto.

### **2.4.3.3 Impactos nos fornecedores**

Como anteriormente mencionado, é possível identificar situações favoráveis para os fornecedores. Uma delas refere-se ao aumento potencial de vendas, isto é maiores quantidades vendidas de forma mais fácil, facto melhorado pela interpretação da embalagem como um *pack* (Hildebrandt, 2012).

O retalhista Tesco afirma que a maioria dos seus fornecedores consegue perceber as vantagens do SRP, excetuando alguns que o consideram difícil (Food Manufacture, 2006). Tal como Dujak *et al.* (2014) faz referência às menores dimensões e peso de um SRP face a uma embalagem simples de transporte, o produtor beneficia da menor quantidade de cartão utilizada, assim como do manuseamento mais fácil nas suas instalações.

Podem-se distinguir dois tipos de fornecedores neste contexto: os fornecedores diretos dos retalhistas (produtores do produto para venda) e os fornecedores dos fornecedores (produtores das embalagens secundárias ou terciárias).

Um dos assuntos que levanta mais dúvidas é o investimento necessário por parte dos fornecedores destas embalagens, e a respetiva recuperação. As embalagens ao passarem de canelado para expositoras de marcas, com especificações, exigem um rápido investimento em máquinas e conhecimento para desenvolvimento deste tipo de embalagens. Este *know-how* torna-se num fator de maior competitividade no mercado, porém de fácil replicação de inovações pelos competidores.

Um dos maiores desafios enquanto se produz embalagens, é focar a atenção nos requisitos funcionais e perfurações, porque o tipo de perfuração implica na facilidade de abertura, e a localização das aberturas pode fragilizar a embalagem. Assim, o SRP apresenta o problema para os fabricantes de produzir uma embalagem que vá diretamente para a prateleira e que ao mesmo tempo providencie proteção durante a expedição e manuseamento (E. Cuneo *et al.*, 2012).

Segundo Tim Howell, gestor de vendas da Oystar USA, o maior desafio é planejar a flexibilidade necessária na linha de produção que vai permitir que seja ajustada facilmente e rapidamente, entre vários tipos de embalagens e bandejas. Para minimizar este facto, os sócios devem reduzir ao

máximo o número de execuções de SRP, por exemplo, não devem permitir proliferação de variantes de *design* ou dimensões. A falta de cooperação, a que se assiste atualmente, resulta na falta de progresso rápido da indústria tendo-se que optar por soluções que se ajustem. Porém, por definição, o SRP requer uma cooperação mais próxima entre o retalhista e produtor das embalagens: participação conjunta no *design*. Mesmo desta forma, podem existir diferenças entre o investimento e o benefício: investimento significativo pelos produtores em novas máquinas e processos, enquanto os maiores benefícios podem ser sentidos pelos retalhistas no PV. E perante a ideia dos maiores benefícios para retalhista, os ganhos para os produtores tem que ser bastante bem clarificados (Efficient Consumer Response Europe, 2011).

Também as linhas de *packaging* têm que acomodar as várias versões ditadas pelo *marketing*, a uma velocidade muito rápida. Robertson, vice presidente da *Engineering Pearson Packaging Systems*, alerta para a grande flexibilidade necessária devido aos diferentes formatos que são usados, entre eles embalagens na horizontal e na vertical (Pierce, 2009). Assim a linha de *packaging* do SRP na perspetiva do produtor, diferencia-se bastante do alívio para os retalhistas (Pierce, 2009). Este projeto vai desafiar os fornecedores da embalagem a manter o desempenho sem aumentar os custos (Halley, 2005). A pressão para manter os custos baixos é elevada, sendo necessário o reconhecimento do limite para manter a integridade da embalagem. O que não é facilitado pela falta de flexibilidade desta entidade perante pedidos de consumidores (Strossmayer, 2014).

Segundo Arzoumanian (2011), para os fornecedores, é difícil atingir lucro pois não é por produzirem o SRP que o consumidor vai encomendar mais embalagens. Vai somente reduzir a procura de produtos sem SRP. Identificam-se assim barreiras de custos para os SRP desta perspetiva: o fornecedor não vai fornecer um SRP ao mesmo preço que uma embalagem normal, como refere George Szewchuk, principal consultor da Szewchuk & Associates Toronto, acrescentando ainda que na sua opinião, os retalhistas não irão pagar mais por este tipo de embalagem.

No Reino Unido, onde se regista uma das maiores taxas de aplicação deste tipo de embalagem, quase metade não conseguem recuperar os custos associados. Porém, continuam neste processo para se manterem competitivos e a fomentar a relação com o consumidor. Esta situação também se verifica nos Estados Unidos da América e Canadá, prática introduzida por influência europeia. É muito importante ser coerente nos custos, realçando o papel do *marketing* que muitas vezes se sobrepõe à funcionalidade. Assim, é necessária uma abordagem colaborativa para atingir uma embalagem atrativa e facilmente automatizada (Strossmayer, 2014).

Existem fornecedores que afirmam que quando implementaram estas embalagens não esperavam um retorno, mas fizeram-no pois era o necessário para se manterem competitivos e manterem uma boa relação com os consumidores (Food Manufacture, 2006). No entanto, este custo acrescido nas embalagens, é recuperado resultando até num ganho final, uma vez que o custo da reposição da prateleira, do lado do retalhista, é superior. Mas os retalhistas têm dificuldade em “ceder” e confirmar o pagamento de maiores quantias ao seu fornecedor face ao uso da embalagem tradicional, mesmo sabendo que no fim o lucro será seu (Arzoumanian, 2011).

No entanto, perante o investimento necessário por parte do fornecedor do retalhista, são identificadas oportunidades para que a sua recuperação aconteça. No âmbito do *marketing*, as oportunidades de publicidade no PV e de reforçar a imagem da sua própria marca; no âmbito da cadeia de abastecimento, as oportunidades de embalagens mais pequenas que podem permitir a disponibilidade num maior número em PV e a redução da necessidade de material de embalagem (Strossmayer, 2014).

Existem fatores que precisam de ser monitorizados e tidos em consideração. A lenta implementação dos SRP, com as necessidades transitórias dos consumidores, em constante mudança, pode ser interpretada como uma ameaça. Assim como o *design* definido pelo retalhista que se não for favorável, resulta numa má reputação do fornecedor (Dujak *et al.*, 2014). Portanto, mais uma vez, só a sincronização entre entidades pode combater as ameaças aos RRP.

Relativamente aos fornecedores diretos dos retalhistas, são apontados pontos favoráveis, no que toca à maior visibilidade e imagem no mercado, menos tempo de reposição nas suas instalações, e mais vendas, potenciando economias de escala. Contudo, o aumento do custo da embalagem também os afeta, resultando muitas vezes na distribuição de custos desigual.

Esta implementação resulta numa maior competitividade, relação fortalecida com os retalhistas, e maior disponibilidade do produto nos PV (Dujak *et al.*, 2014).

#### **2.4.3.4 Impactos nos consumidores**

A maior disponibilidade de produto afeta positivamente o consumidor final, porque o SRP reduz massivamente a quantidade de trabalho dos retalhistas nos “últimos 50 metros” da cadeia de abastecimento (até ao linear). Neste sentido, o Efficient Consumer Response Europe (2011) afirma que a relação envolvida no SRP se apresenta como *win-win-win*, para retalhista, fornecedor e consumidor. Através da maior quantidade de produto disponível, as ruturas, sempre inquietantes para a última entidade, são muito menos frequentes. Porém, existe sempre um intervalo de tempo durante o qual o SRP permanece vazio na prateleira, mesmo respeitando os requisitos funcionais (ECR, 2007). Até mesmo nas ruturas é identificada uma oportunidade de sucesso por Dujak *et al.* (2014), o SRP permanecer na prateleira com alusão à marca. O produto estar disponível, não chega. É necessário o despertar da atenção, que é conseguido pela apresentação visual e impacto do RRP, face à sua ausência, o que resulta na rápida identificação dos produtos. O passo seguinte é a remoção do produto do SRP, que é muito importante garantir que seja fácil, segura e confortável, tanto com o SRP cheio, como vazio.

É interessante e um fator potencial desta prática, a maior parte dos consumidores preferir este tipo de embalagem. No início da sua implementação, era mais usual verificarem-se SRP para produtos de MPs, às quais os consumidores atribuíam uma conotação menos positiva. Agora, já está presente em todas as marcas e formatos de PV, e segundo Strossmayer (2014), os consumidores preferem este tipo de embalagem pelas vantagens mencionadas. Porém é necessário controlar os custos, para que a reflexão nos preços para os consumidores seja mínima ou nula (Dujak *et al.*, 2014), mas proporcionando valor para os consumidores (Tupper, 2014).

A quantidade de produtos a chegar ao consumidor neste tipo de embalagem continua a crescer, mas ao mesmo tempo, alguns atores da cadeia de abastecimento realçam a dificuldade de tomar iniciativas que apresentem benefícios para todos os envolvidos (Reynolds, 2012).

É potenciado também, o melhor relacionamento com fornecedores e as oportunidades de negócio. Também a relação com as outras entidades da cadeia de abastecimento potenciam inovações mais facilmente.

## **2.5 Estados atual e futuro da bibliografia existente**

Quanto ao retalho *lean*, existe um *gap* teórico no que toca à definição e enquadramento, sendo que a maior parte das pesquisas existentes adotam abordagens mais práticas, baseando-se na transferência de ferramentas da metodologia original (Chase *et al.*, 1992). Este facto justifica-se talvez porque os resultados de projetos *lean* na produção são tema de debate e análise (Berggren, 1991; Williams *et al.*, 1995) e, por enquanto, no retalho são menos comuns. Existem interpretações divergentes e é uma incerteza como se pode aplicar a filosofia *lean* a diferentes indústrias (Wright & Lund, 2006).

Noda (2015) afirma que *lean* no retalho não foi totalmente clarificado ainda. E que alguns investigadores continuam a preocupar-se com a generalização dos resultados. A necessidade de maior exploração da relação com os *stakeholders* e da capacidade de gestão é enfatizada.

A nível de revisão bibliográfica atual no âmbito das embalagens SRP, esta é muito escassa quanto à questão da usabilidade e aspetos ergonómicos, que poderia ser explorada tanto a nível do consumidor como dos colaboradores de cada entidade da cadeia de abastecimento. Em relação às duas abordagens apresentadas, no que toca aos requisitos funcionais deste tipo de embalagem (5 requisitos e 11 requisitos), não considero que nenhuma esteja completa, quando interpretadas em exclusivo. Por esse facto, considero que se complementam.



## Capítulo 3 - Caso de Estudo

No presente capítulo é descrito o grupo Sonae, desde a sua estrutura até às respetivas áreas de atuação. A área de atuação no retalho é aprofundada, sendo dada especial atenção ao papel do tipo de embalagens *Shelf Ready Packaging* (SRP) e à descrição das principais atividades afetadas por estas.

São clarificadas as necessidades, o processo e os efeitos do SRP na empresa. As atividades mencionadas são caracterizadas para que seja claro o procedimento adjacente a um SRP, culminando na atividade de reposição, sendo esta a mais afetada pela implementação deste tipo de embalagem.

Todos os processos descritos no presente capítulo têm o intuito de caracterizar o estado inicial da empresa, no início do presente estudo sem ação da autora da presente dissertação, que serve de suporte ao trabalho posteriormente desenvolvido que será caracterizado somente nos próximos capítulos.

### 3.1 Descrição do grupo Sonae

A Sonae é uma multinacional que gere um portefólio diversificado de negócios nas áreas de retalho, serviços financeiros, tecnologia, centros comerciais e telecomunicações. Está presente em 82 países, tendo atingido, no final de 2015, um volume de negócios de cerca de 5 mil milhões de euros (Modelo Continente Hipermercados, 2016).

A Sonae foi fundada em 1959, como uma Sociedade Nacional de Estratificados, mais concretamente atuava na produção de laminados decorativos. Oito anos depois realizou-se uma *joint venture* com a Promodès para renovar o negócio da distribuição e retalho. No ano de 1971, a Sonae diversifica-se através da aquisição de uma fábrica de aglomerados de madeira. Em 1984, iniciou-se a atividade da empresa de retalho do grupo, a Modelo Continente Hipermercados, SARL. Após um ano, em Matosinhos, abriu o primeiro hipermercado em Portugal: o Continente (Sonae SGPS, 2014). A partir daqui, a Sonae começa a apostar em mais setores.

Em 1988, iniciou-se no setor das tecnologias de informação e média, criando a Sonae Tecnologias de Informação. Seguiu-se a Sonae Imobiliária, a Ibersol Restauração e Gestão Hoteleira, a abertura dos dois primeiros centros comerciais a serem geridos pelo grupo, e em 1990 o lançamento do jornal Público. Quanto ao negócio do retalho, um dos grandes passos que o marcou, foi o lançamento dos primeiros produtos de marca própria Continente em 1991 e passados alguns anos, foi a Worten (Eletrodomésticos, Eletrónica de Consumo e Entretenimento)

O setor adjacente à gestão dos Centros Comerciais também continuava em crescimento, com a abertura do Colombo, o maior Centro Comercial da Península Ibérica, em 1997. Em paralelo, verificou-se entrada no retalho especializado em Espanha, na informática com o lançamento da

Vobis, no turismo com aquisições em Tróia, e no retalho não alimentar com o lançamento da Sportzone.

O ano de 1998 ficou marcado pelo aparecimento da Optimus no setor das telecomunicações. Nos anos seguintes, as outras áreas de atuação continuavam com resultados positivos, a iniciar atividade internacional, especialmente no Brasil, tal como a Sonae Sierra e Sonae Indústria, com a produção de MDF, e Sonae Distribuição, que se juntou ao grupo Wal-Mart.

Em 2007, verificaram-se alterações na estrutura da empresa: Belmiro de Azevedo torna-se Chairman da Sonae e Paulo Azevedo assume a Presidência Executiva. Uma das aquisições que se destacou nesse ano, foi a do Carrefour Portugal, um grande passo no setor retalhista, juntamente com a implementação de cafetarias Bom Bocado. A gestão dos Centros Comerciais continuava a expandir-se e a contribuir para o portefólio internacional. A partir de 2009, surgiu também a aposta na Gestão de Investimentos.

Em 2013, surgiram os supermercados de conveniência Meu Super em formato *franchising*. Na área de telecomunicações, deu-se a grande fusão entre a Zon e a Optimus, originando a marca NOS. Desde há dois anos, que as várias insígnias da Sonae se expandem internacionalmente, com entradas em novos mercados e atividades grossistas para mais de 40 países. A evolução do grupo pode ser sintetizada, Figura 3.1.

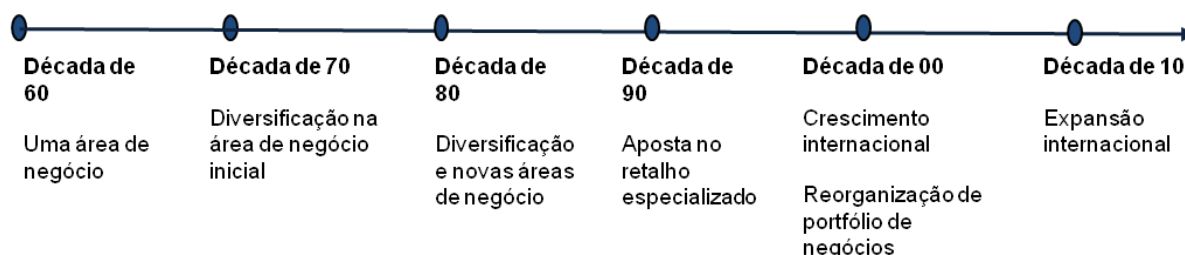


Figura 3.1 - Cronologia da evolução do grupo Sonae

Atualmente, o grupo é sustentado, na sua globalidade, por vários acionistas, sendo o principal com mais de metade das ações, a Efanor. O grupo subdivide-se inicialmente em: Sonae Capital (turismo, ativos imobiliários, entre outros), Sonae Indústria (produtos em madeira) e Sonae. Esta última apresenta um portefólio muito extenso de negócios, com taxas de participação distintas em cada área, Figura 3.2.

A participação da Sonae é total (100%) na Sonae MC (retalho alimentar), Sonae SR (equipamentos eletrónicos e têxtil para desporto e moda), Sonae RP (retalho imobiliário) e Sonae FS (serviços financeiros que incluem gestão de cartões de consumidores). Quanto ao caso da Sonae IM (gestão de investimentos), Sonae Sierra (gestão de Centros Comerciais) e Nos (telecomunicações e entretenimento) a Sonae tem somente participação em parte das suas atividades, por exemplo no caso da NOS a Sonae detém exclusivamente 24,45% das atividades da empresa, sendo que os restantes 75,55% da atividade da empresa são detidos por outras empresas.

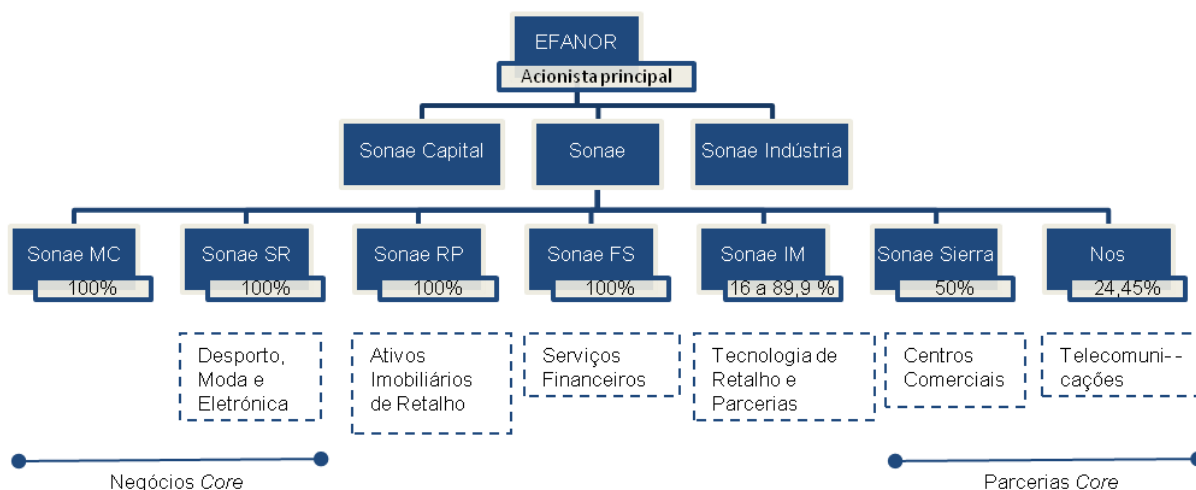


Figura 3.2 - Estrutura organizacional do grupo Sonae

Um dos negócios com mais importância e presença para a Sonae é o retalho alimentar através da Sonae MC.

### 3.2 Modelo Continente Hipermercados

A Sonae MC é líder de mercado em Portugal, no retalho alimentar, apresentando um portefólio alimentar e não alimentar, com um conjunto de pontos de venda (PV), locais onde se realiza a venda dos produtos distribuídos e comercializados pela empresa, de formatos distintos, denominados por insígnias: Continente (hipermercados), Continente Modelo e Continente Bom Dia (supermercados de conveniência), Meu Super (PV de proximidade em formato *franchising*), Bom Bocado (cafetaria e restaurantes) que estão, neste momento, a ser substituídos pelas Bagga (cafetarias de rua), Note! (livraria/papelaria), Well's (saúde, bem estar e ótica), ZU (produtos e serviços para cães e gatos) e Pet&Plants (produtos para animais de estimação e jardim). Através da implementação do primeiro supermercado, a Sonae MC foi responsável pelo início de uma verdadeira revolução nos hábitos de consumo no panorama comercial português. Os seus objetivos principais centram-se na liderança e no lucro, através da consolidação da sua posição no mercado português, e também pela exploração de novas oportunidades de negócio adjacentes e gestão do negócio como um potenciador de fluxo monetário e penetração internacional.

A Sonae MC é representada pela empresa Modelo Continente Hipermercados que trata do comércio a retalho em supermercados e hipermercados e é responsável pela marca Continente. A sua sede localiza-se em Matosinhos e o mercado alvo é o nacional (Modelo Continente Hipermercados, 2016).

A empresa organiza-se em várias Direções que reportam todas ao responsável global, o Diretor Executivo (CEO). A nível operacional e de *Marketing*, existem duas direções distintas mas geridas pela mesma pessoa, assim como Logística e Produção. As Direções Comerciais dividem-se em Alimentar, Não Alimentar e Frescos. Distingue-se também uma área que gere produtos saudáveis e de bem-estar, *Healthy Living*, e outra para negócios internacionais. O apoio tecnológico, incluindo as vendas pela Internet (*Ecommerce*), é tratado pela Direção BIT (*Business Intelligence Technology*) e o

controlo financeiro global é tratado pelo Diretor Financeiro (CFO). Todas as Direções, excluindo a Direção de Recursos Humanos, constituem a Comissão Executiva da empresa, Figura 3.3.



Figura 3.3 - Organograma da empresa Sonae MC

Através da coordenação de todas as direções, a empresa atua sob as diferentes insígnias mencionadas. Entre elas, o Continente foi a primeira cadeia de hipermercados em Portugal e permanece como a referência no setor de retalho alimentar do país, com o objetivo de criar uma marca que respondesse a todas as necessidades dos consumidores, ao disponibilizar uma oferta de produtos muito diversificada. A marca Continente apresenta-se como Marca de Confiança dos consumidores portugueses, já por onze vezes consecutivas. Em 2011 houve uma ampliação da marca e foi criado o Continente Modelo, hipermercados de proximidade, que estão presentes nos centros populacionais de média dimensão. Também nesse ano, foi criado o Continente Bom Dia, equivalente a supermercados de conveniência, vocacionados para as compras mais frequentes do dia-a-dia. A atuar como PV de proximidade em formato de *franchising*, surgiu também o Meu Super, de menores dimensões, com localizações em zonas habitacionais ou de serviços, com elevada movimentação de pessoas. É um formato competitivo, que tira partido do *know-how* e experiência do grupo, para quem esteja interessado em distribuição a dimensões mais reduzidas. O Meu Super é abastecido com produtos de marca Continente e de fornecedor. A sua gestão é realizada a nível de parcerias e não pela Direção Comercial, como as restantes insígnias.

A empresa gere 236 PV (das insígnias Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia). Devido à tendência do mercado para PV com menores áreas, o número de PV Continente estão praticamente estáveis desde 2013, enquanto o número de Continente Modelo tem aumentado, mas não tanto como Continente Bom Dia, que registam o maior aumento, totalizando 72 PV atualmente, Figura 3.4. No entanto, o Continente Modelo continua a ser a insígnia em maior número, com 123 PV.

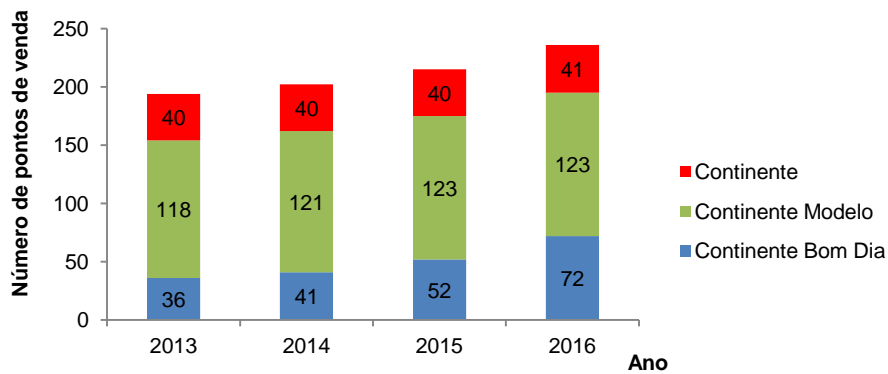


Figura 3.4 - Evolução temporal dos PV por insígnia

Quanto à área, varia não só entre diferentes insígnias, mas também entre os diferentes PV que constituem uma mesma insígnia. Este fator é determinante para várias decisões, muitas vezes tornando-se impeditivo de tomar algumas delas, como por exemplo não ser possível a presença de todos os produtos nas insígnias de menores áreas (Continente Bom Dia). O Continente Modelo apresenta, em média, o dobro da área do Continente Bom Dia, no entanto é o Continente a insígnia com maior área disponível, em média com 2761 m<sup>2</sup>, Figura 3.5.



Figura 3.5 - Área média de cada insígnia

As diferentes insígnias apresentam resultados distintos entre eles, em termos de vendas. As diferenças das vendas são proporcionais às dimensões das insígnias. Assim, a insígnia Continente representa cerca de 70% das vendas. O Continente Modelo, por sua vez, reúne 21% do total das vendas do grupo e o Continente Bom Dia apenas 9%, Figura 3.6.

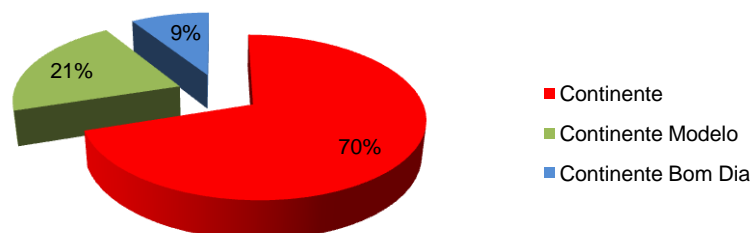


Figura 3.6 - Percentagem das vendas líquidas por insígnia

Ao negócio de retalho está associada a cadeia de abastecimento, de produtos tanto de marca própria como de fornecedor. A cadeia de abastecimento interliga as várias entidades que participam no negócio, desde a produção até à exposição do produto nos PV, através dos fluxos de produto, informação e financeiro.

O fluxo de produtos, Figura 3.7, inicia-se nos fornecedores: primeiro no fornecedor de *packaging* (usualmente embalagens primárias e/ou secundárias) que abastece o fornecedor do retalhista, e depois no fornecedor direto do retalhista. De seguida, os produtos podem seguir para o retalhista de duas formas distintas: 1) abastecimento dos armazéns da Sonae na Azambuja e/ou Maia (entidade logística); 2) Abastecimento direto do fornecedor aos PV (entidade operacional).

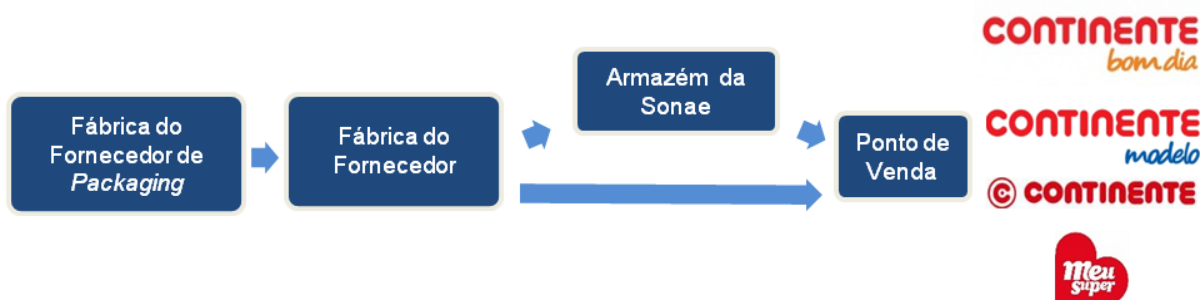


Figura 3.7 - Fluxo físico dos produtos

O estudo e caracterização a partir do presente capítulo irão recair somente sob o pelouro da área alimentar de MP, excluindo os frescos.

Nos PV, os produtos apresentam-se sob quatro grandes tipologias de marcas (Direção de Estudos de Mercado, 2009), reconhecidas pelo consumidor como:

1. Marcas comerciais, originais ou de fornecedor (MF): gama (conjunto de produtos, caracterizados pelo código único que os define: *Stock Keeping Unit*, SKUs) de produtos com as marcas de fornecedor; comercializadas com o próprio nome do fornecedor;
2. Marcas Próprias (MP): gama de produtos com marca, equivalente às marcas dos concorrentes (Pingo Doce, Auchan, entre outras), que é comercializada usualmente com o nome do retalhista, sendo que podem também ser comercializadas com um nome escolhido e criado pelo próprio retalhista; na área alimentar, existem várias MP: Continente, Área viva, Bem me quer, Continente Biológico, Continente Equilíbrio, Continente Gourmet, Contemporal, Continente ECO, Dom Rosato, Continente É, Infantil Mico&Mica, Modelo, Mylabel e SweetCake;
3. Marca económica/primeiro preço (PP): gama de produtos de baixo preço para consumidores com menor poder de compra e/ou exigência de qualidade em algumas categorias em que:
  - A qualidade é assumidamente inferior;
  - Há pouco investimento em embalagens e comunicação;
4. Marcas Exclusivas (ME): gama de produtos exclusivos da empresa. Em termos práticos, estes produtos não se encontram nos PV da concorrência. No entanto, não são nem MP nem PP, pois a sua gestão não é realizada internamente, mas pelo próprio fornecedor. A perceção

das ME passa por serem MPs às quais se atribui um nome diferente, para minimizar o efeito generalista, maioritariamente, da marca Continente, em produtos tecnicamente e socialmente mais exigentes (Direção de Estudos de Mercado, 2009).

### 3.2.1 Enquadramento dos produtos de Marca Própria na empresa

Considerando as várias marcas, as MPs da empresa são uma aposta a ganhar importância internamente, pelo que existe uma Direção dedicada à gestão das MP, no pelouro comercial alimentar, de acordo com a Figura 3.8. A Direção de MP, é responsável na maior parte dos casos por todas as marcas que não as MF, como PP e ME. Paralelamente existem outras Direções: Mercearia, Laticínios e Congelados, DPH (Department of Public Health: Higiene e Beleza, e Limpeza do Lar) e Bebidas, Franchising (inclui a gestão do MeuSuper), Análise e Desenvolvimento Comercial, Aprovisionamento & Gestão de Stocks, Conceção de Loja, e Espaço.

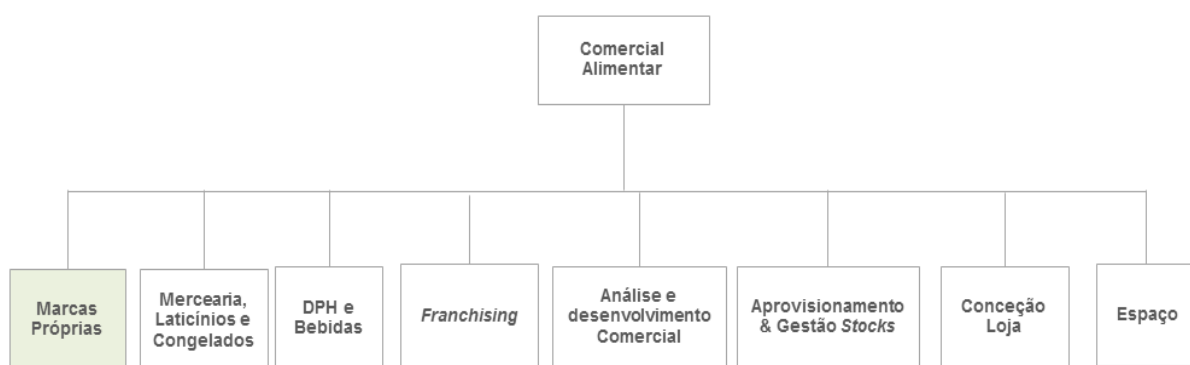


Figura 3.8 - Organograma do Pelouro Comercial Alimentar

No total do negócio da área alimentar, sem discriminação por insígnia, a MP apresentou o seu maior contributo nas vendas de 2012 e, desde aí, tem perdido alguma importância, o que está de acordo com o panorama geral do mercado. A nível de MP, o seu peso no negócio da empresa é em média de 40%, comparando as vendas respetivas com as globais.

É de realçar a diferença que se regista nas vendas, entre as várias insígnias. No Continente mais de metade das vendas são de produtos de MF (59%), seguido pela MP (35%), e uma minoria de ME e PP, 4% e 2%, respetivamente, Figura 3.9. No Continente Modelo, o comportamento das vendas é semelhante ao do Continente, 57% para a MF, 38% para MP, 3% para PP, e 2% para ME. Quanto ao Continente Bom Dia, a situação é diferente uma vez que a MP tem quase o mesmo peso que a MF, MF e MP têm 49 e 47% respetivamente. No que respeita a PP, a sua participação nas vendas é de 3%, restando um valor quase nulo para a ME (1%). O Continente é a insígnia onde a MP regista menor percentagem de vendas.

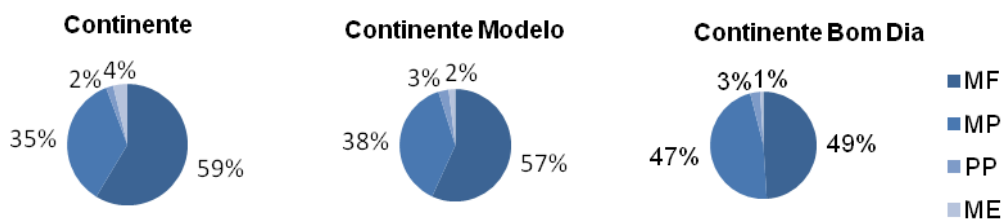


Figura 3.9 - Vendas por insígnia e tipo de marca

Na empresa, tanto os produtos de MP, PP e ME como de MF, subdividem-se em 7 Unidades de Negócio, nomeadamente Mercearia Salgada, Mercearia Doce, Bebidas, Higiene e produtos de Beleza, Limpeza do Lar, Congelados e Lacticínios e seus derivados, Figura 3.10.

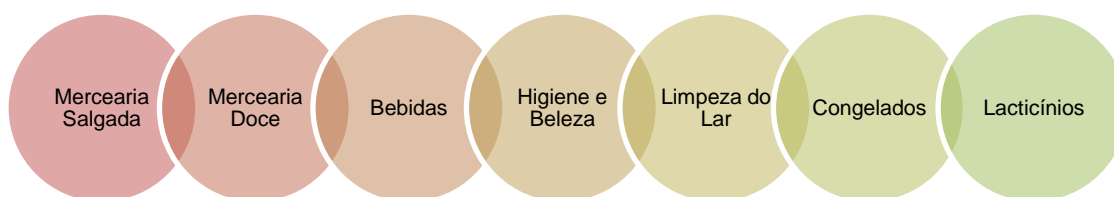


Figura 3.10 - Unidades de Negócio da Direção Comercial Alimentar de MPs

Cada Unidade de Negócio subdivide-se em categorias que, por sua vez se subdivide em subcategorias e unidades base, Figura 3.11. Por exemplo, na Unidade de Negócio de Mercearia Salgada existe a categoria de gorduras líquidas, que envolve 2 subcategorias. Na subcategoria de óleos existe a unidade base girassol, entre outras.

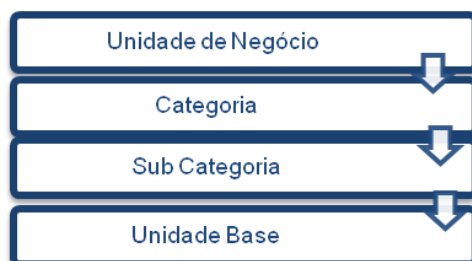


Figura 3.11 - Estrutura hierárquica de cada Unidade de Negócio

Com o aumento do investimento na MP, esta estrutura organizacional dedicada à MP permite um maior foco e identificar oportunidades para atingir a liderança no mercado nacional de MP, atualmente detida por um retalhista concorrente.

### 3.2.2 Shelf Ready Packaging em produtos de Marcas Próprias na empresa

As oportunidades e os objetivos foram identificados, em grande parte, através de uma análise interna a nível estratégico e operacional, destacando-se o objetivo de melhorar as condições da atividade de reposição nos PV onde realmente se processa a compra dos produtos por parte dos consumidores. Com um maior foco no consumidor e na sua experiência de compra, as decisões recairão i) na

promoção de produtos dando-lhes maior visibilidade aos olhos dos consumidores e ii) paralelamente na melhoria do processo de reposição dos produtos pelos colaboradores dos PV.

Para responder a estes dois grandes desafios, a empresa tem-se focado na implementação das embalagens *Shelf Ready Packaging* (SRP). Recordando a definição de The Kroger Co. (2010), o SRP é um tipo de embalagem que contém mais do que uma unidade de venda, e que é colocada na prateleira num só movimento, eliminando manuseamentos múltiplos que iriam normalmente ser necessários para repor produtos individualmente, Dujak *et al.* (2014) acrescenta a característica diferenciadora de se converter rapidamente em embalagem expositora.

### 3.2.2.1 Desempenho da implementação de *Shelf Ready Packaging* na Sonae face aos concorrentes

As embalagens SRP são uma preocupação da empresa há alguns anos, segundo um estudo do The Boston Consulting Group de 2011, a taxa de produtos com SRP foi a mais elevada em retalhistas internacionais, como é o caso das cadeias britânicas Sainsbury's e Tesco com 62 e 57%, respetivamente. No caso da cadeia espanhola Mercadona, menos de metade dos seus produtos contribuem para esta taxa, rondando os 40%. Precedida pela cadeia francesa Carrefour com pouco mais de 20%, apresenta-se o concorrente nacional principal com uma taxa observada nos PV de 18%. No caso da Sonae, nos Continente Modelo a taxa é de 15%, mas no sistema informático da empresa existem produtos com SRP na proximidade de 30%. Nos Continente, PV de maiores dimensões, a taxa de implementação de SRP é mais reduzida, pouco menos de 10%, Figura 3.12.

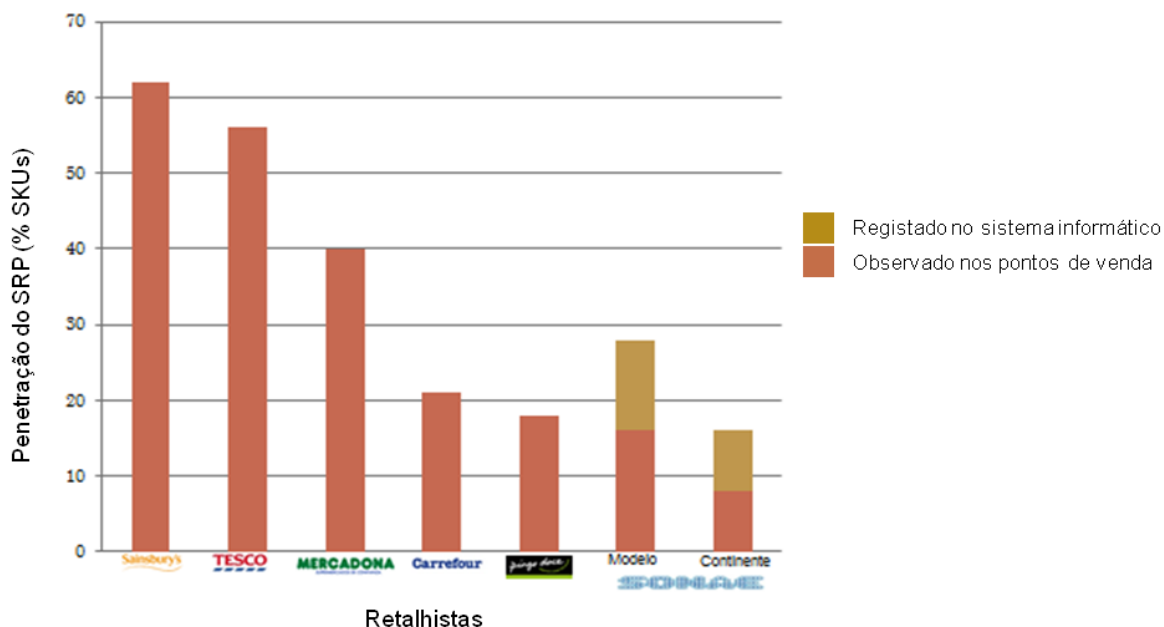


Figura 3.12 - Taxa de implementação dos SRP nos principais concorrentes nacionais e internacionais

Adaptado de: BCG *team benchmark (store visits)* (2011)

A nível das categorias de produtos, a Sonae tem várias oportunidades de melhoria perante os seus concorrentes nacionais e internacionais. A taxa de implementação de SRP nas várias cadeias retalhistas é quase sempre superior à taxa registada na Sonae, considerando semelhanças na taxa do principal concorrente nacional e Mercadona (grupo A, representado a verde na Figura 3.13), assim como semelhanças no Carrefour, Tesco e Sainsbury's (grupo B, representado a vermelho na Figura 3.13). Assim, de acordo com as semelhanças dos valores da taxa de implementação de SRP, é obtido um valor médio representativo de cada grupo de retalhistas. É de realçar as três Categorias de produtos nas quais a empresa se encontra com um diferencial maior face aos restantes retalhistas, e portanto precisa de agir mais rapidamente: Mel e Doces, Aperitivos e Doçaria. No caso de Mel e Doces, o grupo A apresenta um diferencial face à Sonae de 85%, uma vez que a sua taxa de implementação de SRP é aproximadamente de 10% e a do grupo A, de 95%, relativamente ao grupo B, o diferencial é de 60%. No caso dos Aperitivos, o grupo A e B apresentam uma diferença face à Sonae de 94% e 79%, respetivamente. No caso da Doçaria, o diferencial do grupo A face à Sonae, é de 50%, e o do grupo B de 65%.

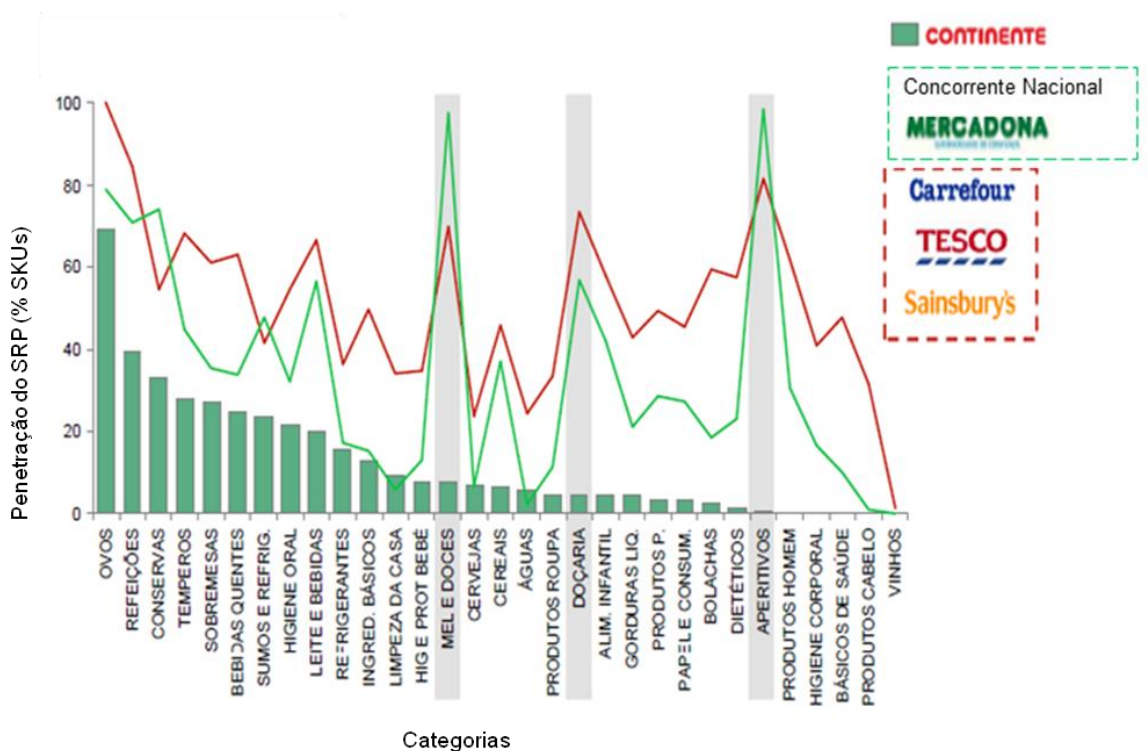


Figura 3.13 - Taxa de implementação dos SRP por categoria dos principais concorrentes nacionais e internacionais

Adaptado de: BCG team benchmark (store visits) (2011)

### 3.2.2.2 Ações desenvolvidas na Sonae no âmbito do Shelf Ready Packaging

Perante o cenário e objetivos gerais apresentados, em 2014, existiu uma tentativa de aumentar a taxa com uma equipa composta por elementos de diferentes Direções, nomeadamente, *Packaging & Design*, Direção de Espaço (DE), Gestão de Operações, Responsável e colaboradores do PV piloto e Logística. O projeto destinava-se a todas as marcas da área alimentar e Pets&Plants disponíveis nos

PV. Em 2015 este projeto foi reforçado com a incorporação de três PV piloto, ficando mais centrado e controlado por 2 Direções, a DE e a DOP.

Os projetos planeados até à data tinham como objetivo o controlo maioritário dos SRP registados no sistema informático da empresa. O código único de cada produto (SKU) tem a ele associado no sistema informático, a embalagem na qual é expedido que, em alguns casos é o SRP ou *Retail Ready Packaging* (RRP), que é o caso das paletes e meias paletes, e nos restantes é uma embalagem simples com função exclusiva de transporte. Só são introduzidos no sistema informático os SRP considerados aceitáveis (de acordo com os 5 requisitos funcionais a que um SRP deve responder), dos quais 80% são de produtos de Mercearia. Portanto, a base de trabalho é os dados de sistema informático e o objetivo final é obter uma taxa de implementação de SRP de 100% face a estes dados, para os produtos de todos os tipos de marca, nos PV piloto.

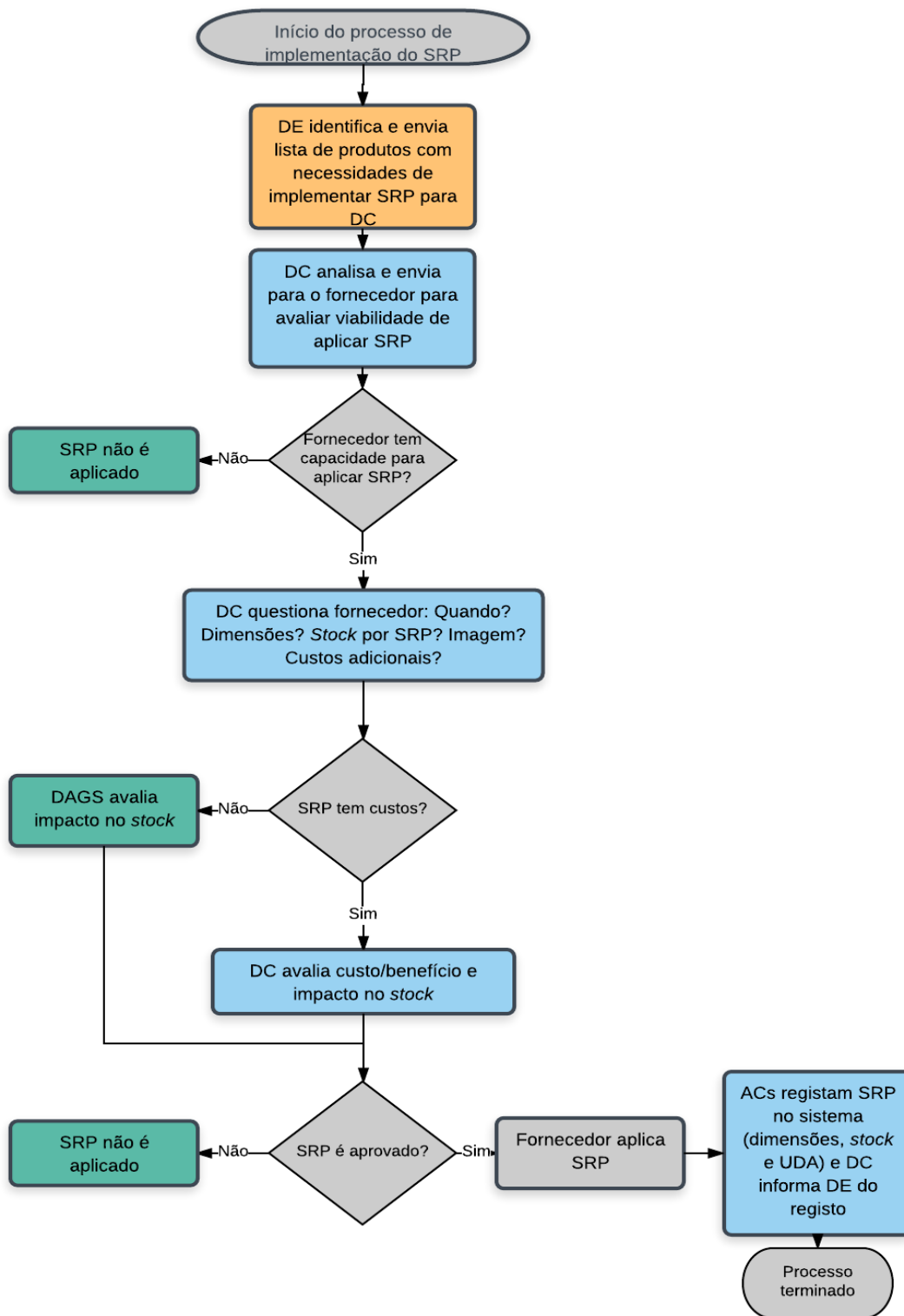
Os SRP identificados no sistema informático constam no planograma de cada PV. Como referido no capítulo 2, um planograma é uma representação gráfica do posicionamento de um produto, num determinado expositor, por exemplo prateleiras, que identifica o número de frentes e o posicionamento do produto no PV.

Para além dos SRP já implementados, existia também o objetivo de aumentar a taxa de produtos com SRP. No total de produtos permanentes ativos de todas as marcas (não incluindo os sazonais nem inativos), o objetivo é 36% de produtos com SRP, face aos 26% existentes. A DE identificou um conjunto de produtos prioritários de implementação de SRP a nível global de marcas, de acordo com o critério: quantidades vendidas. Nessa lista, constavam 877 produtos identificados como não tendo SRP. Aproximadamente 9% dos produtos foram desconsiderados como alvos de implementação do SRP, porque o produto tinha sido descontinuado sem substituto ou o fornecedor não efetuava a alteração de embalagem de transporte simples para SRP ou, ainda, a análise custo-benefício não era favorável. A lista de 877 produtos apresenta 46% de produtos MP e PP, com maior preponderância de Mercearia Salgada e Doce e, pelo contrário, em minoria nas Bebidas e Limpeza do Lar.

Com o crescimento do peso do projeto na organização e necessidade de melhores resultados, a DE elaborou um processo de validação de produtos potenciais, identificados pela DE, a implementar SRP na empresa, Figura 3.14. Tal como o próprio nome do processo indica, o processo aplica-se a produtos identificados pela DE que ainda não tenham SRP, para validação das restantes Direções.

O processo tem início na DE, que comunica à Direção Comercial (DC) de MF e de MP, para que se inicie o contacto com o fornecedor, acerca da possibilidade de implementar ou não o SRP para um determinado produto. Se o fornecedor não aceitar esta alteração, o processo termina; se, por outro lado, existir esta possibilidade, são realizadas as análises de custos e rotação de *stock* do produto. Se as análises forem favoráveis, ou seja a alteração não envolver custos e as vendas do produto justificarem o uso de SRP, o processo culmina na implementação deste tipo de embalagem.

É a DE que inicia e conclui o processo pelo que faz a atualização da lista de produtos e a divulgação mensal do ponto de situação.



DE - Direção de Espaço; DC - Direção Comercial; ACs – Assistentes Comerciais; DAGS – Direção de Aprovisionamento & Gestão de Stocks; UDA- Código que identifica tipo de embalagem (transporte ou SRP), meia palete ou paleta associada ao produto

Figura 3.14 - Processo de validação de produtos potenciais para aplicação do SRP

Em Janeiro de 2016, data de início do presente estudo, estavam algumas das atividades, estipuladas para integrar o cronograma do projeto definido a Outubro de 2015, completas e outras ainda em

curso. A atividade de elaboração dos planogramas (PLNG) dos PV piloto encontra-se concluída desde Novembro de 2015, quanto às restantes, nomeadamente a implementação dos planogramas (PLNG) nestes PV, o acompanhamento do progresso em cada PV piloto através de um *dashboard* e da evolução de implementação de SRP em todos os restantes PV e, a expansão para os restantes PV (*roll-out* do projeto) através da atualização e implementação de todos os planogramas, encontram-se em curso. Cada uma destas atividades tem um prazo estimado para que esteja concluída e um responsável, a DE ou DOP, recaindo sobre estas duas a responsabilidade da continuidade do projeto, Figura 3.15.

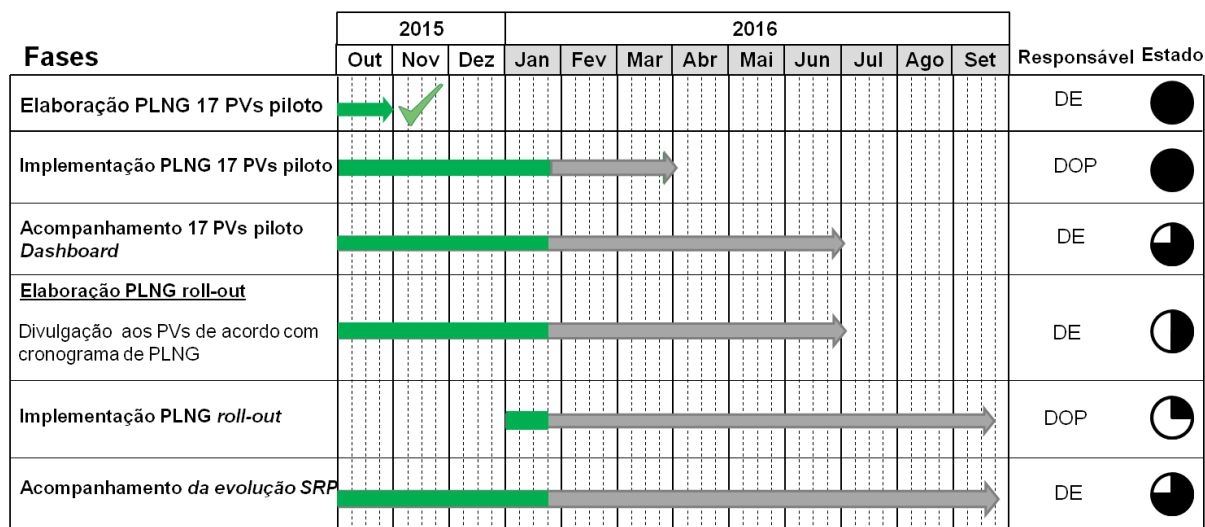


Figura 3.15 - Cronograma do projeto SRP

### 3.2.2.3 Indicadores de Desempenho de implementação dos *Shelf Ready Packaging*

Para monitorizar o progresso destas atividades, estão definidos os seguintes Indicadores de Desempenho (KPIs – *Key Performance Indicators*), que são acompanhados mensalmente por alguns PV piloto:

- Volume de vendas: quantidades vendidas dos produtos que têm SRP associado; ou seja a medição é efetuada mensalmente com o produto sem SRP e depois no período homólogo já com SRP; os valores médios de quantidades vendidas atualmente não se registam superiores aos valores de quantidades vendidas dos produtos sem SRP;
- Taxa de contribuição das categorias de produtos com SRP nas vendas totais do PV: percentagem dos produtos vendidos que possuem SRP (controlo por Categoria), face ao total de vendas de cada PV piloto; o valor médio é de 34%, portanto 66% das vendas totais não tem SRP nos produtos. O objetivo da empresa é ter 37% dos produtos vendidos com embalagens SRP associadas;
- Valor associado ao *stock*, ou seja a quantidade de *stock* multiplicada pelo seu preço de venda, no PV é monitorizado numa base semanal e reportado mensalmente, face aos pontos de venda não piloto que partilham a mesma DOP, com o objetivo de se verificar um decréscimo no *stock* ao recorrer ao SRP nos PV piloto. Este facto deve verificar-se ao utilizar

SRP devido à unidade de fornecimento se adequar melhor às necessidades, ao invés de uma encomenda estar sujeita à unidade de fornecimento nas condições que o fornecedor escolhe e que lhe são favoráveis (maior número de unidades por encomenda), por exemplo um SRP tem 12 unidades devido à rotação do produto, e se for expedido sem SRP teria 24. Este objetivo não se está a verificar, uma vez que os PV piloto na sua maioria não apresentam níveis de *stock* mais reduzidos comparativamente aos restantes PV da mesma DOP;

- Taxa de implementação de SRP: quantidade de produtos com SRP nos PV, face ao total que está inserido no sistema informático da empresa, ou seja, é o quociente entre os SRP que estão no PV piloto e os que estão no sistema informático. O objetivo da empresa é atingir uma taxa para este quociente igual ou superior a 90%. Em média, os PV piloto da insígnia Continte apresentam uma taxa de 88%, Continte Modelo 87% e Continte Bom Dia 45%, Tabela 3.1;
- Produtividade nos PV: a produtividade nos PV é medida através do tempo despendido neste caso no ato de repor um determinado produto; o método de medição foi até então realizado para 40 produtos em 3 PV piloto, sendo feitas 10 medições para a atividade de reposição de cada produto, considerando em cada medição 2 situações, i) produto sem SRP e ii) produto com SRP. Os 40 produtos pertenciam às Categorias de Molhos, Especiarias, Massas e Chocolates. Foi realizada uma média por PV piloto, e também uma média global face a estes 3 valores, em que globalmente se verifica uma redução média de aproximadamente 52% no tempo despendido, Tabela 3.2.

Tabela 3.1 - Desempenho do indicador de Taxa de implementação do SRP dos PV piloto

Insígnia	Pontos de venda piloto	Taxa de Implementação de SRPs (%)
Continte	1	83
	2	75
	3	95
	4	94
	5	93
	<b>Média</b>	<b>88</b>
Continte Modelo	6	90
	7	82
	8	92
	9	96
	10	91
	11	92
	12	89
	13	84
	14	84
	15	68
<b>Média</b>	<b>87</b>	
Continte Bom Dia	16	57
	17	33
	<b>Média</b>	<b>45</b>
<b>Média total</b>		<b>86</b>

Tabela 3.2 - Impacto do SRP na produtividade do PV

	Varição do tempo de reposição (%)
PV piloto 1	- 37,5 %
PV piloto 2	-61,4 %
PV piloto 3	-57,2%
<b>Média Total</b>	<b>- 52,0 %</b>

O aumento verificado na produtividade representa a eliminação de um dos desperdícios associados à filosofia *lean* no retalho, o movimento, referido em 2.3.2. Perante este fato, tornou-se um objetivo da Administração, implementar com sucesso este tipo de embalagem, principalmente, a nível de MPs.

Para cada PV piloto, foi definido um PV controlo, ou seja, um PV com características semelhantes em termos de espaço disponível e vendas, para que possa ser controlado o processo de implementação o SRP face a um PV que o aplica e outro que ainda não. Para além do controlo do PV piloto face ao PV controlo, é também efetuada a comparação com a respetiva DOP.

Para os SRP serem implementados no PV, existe um fluxo físico associado à embalagem, que é acompanhado e gerido pelas várias entidades e Direções da empresa. De facto, a base deste processo é o produto e o respetivo SRP, cuja expedição é realizada em paletes.

### 3.2.3 A atividade Comercial

A Direção Comercial Alimentar de MP organiza-se segundo 4 áreas: *Sourcing / Procurement*, Gestão e Estratégia de Portefólio, Desenvolvimento e Qualidade e *Packaging & Design*, Figura 3.16.



Figura 3.16 - Organização da DC de MPs

O produto é gerido pela DC que, como referido na secção anterior, no caso da MP, é uma Direção dedicada. Nesta Direção o processo de gestão inicia-se pelo *Procurement/Sourcing*, que trata do contacto e seleção dos fornecedores, desde a abertura de concursos e escolha do melhor candidato

até às características do produto e seus atributos (tais como o tipo de embalagem associada). Na prática tratam das compras para a empresa. Para que os produtos possam estar na posse do retalhista necessitam de preencher requisitos técnicos que são controlados pela Direção de Desenvolvimento e Qualidade, que também participa noutras atividades, tais como a gestão de retirar produtos do PV devido a reclamações.

Em alguns casos, depois da negociação do produto, o fornecedor questiona o tipo de embalagem de expedição que vai ser utilizado. Neste cenário existem as seguintes hipóteses:

- a) Embalagem de transporte, cujo objetivo é o de transporte, em que os colaboradores no PV têm de retirar os produtos da embalagem para os colocarem nas prateleiras. Não tem custos adicionais;
- b) SRP com características definidas pelo fornecedor. Não tem custos adicionais;
- c) SRP com características definidas pelo fornecedor. Tem custos adicionais ao do próprio produto.

As decisões a nível de *Procurement* recaem sobre as primeiras duas hipóteses, sem partilha de requisitos por parte do retalhista ou negociação. Quando o produto e a embalagem estão negociados, é necessário o preenchimento da Ficha de Criação de Produto, que inclui campos relativos a dimensões do produto e a dimensões e unidades por embalagem e palete. Quanto à embalagem associada ao produto nesta Ficha, não existe qualquer campo que permita discriminar de que tipo é. Quando esta ficha está completa, a DC envia para as Assistentes Comerciais para que sejam introduzidos os dados no sistema informático da empresa, e o produto seja criado internamente.

É de realçar o facto de no sistema informático ficar registado o produto e a embalagem associada, com os seguintes atributos: Largura, Altura, Profundidade e Unidades por embalagem. É através dos atributos da embalagem de cada produto que todas as entidades podem planear e gerir o fluxo do produto.

Uma vez chegados à empresa, os produtos são geridos pela Gestão e Estratégia de Portefólio para que sejam expostos e vendidos (venda e promoção dos produtos ao público). A gestão do produto envolve atividades tais como definição do preço, desenvolvimento de ações promocionais, identificação dos PV em que estará o produto. No caso das MPs, é necessário sempre o alinhamento com as categorias de MF, isto é, a MP deve planear o lançamento de produtos, em termos de espaço e promoções, comunicando à gestão de categorias de produtos de MF, pois estarão ambas presentes nos mesmos PV.

O departamento de *Packaging & Design* desenvolve as imagens das unidades de venda e das embalagens de expedição quando estas são SRP, assim como a aplicação dos rótulos desenvolvidos pela Direção de Desenvolvimento e Qualidade.

### 3.2.4 A Gestão de Stocks e a Logística

Ainda antes do desenvolvimento do *Packaging & Design*, e desde que são conhecidas as dimensões da embalagem e as unidades por embalagem, a Direção de Aprovisionamento & Gestão de *Stocks* pode planear as atividades, no âmbito do SRP que inclui efetuar as encomendas do número de embalagens de acordo com a procura e com as unidades que cada embalagem contém e, por consequência, do número de paletes, assim como melhorar o respetivo transporte.

Para suportar todas estas atividades focadas no produto é necessária uma estrutura sólida na gestão do número de embalagens presentes nas instalações do Entrepósito, dos PV e do fornecedor por um período de alguns meses (número de meses pelos quais a empresa se responsabiliza pelo *stock* nas instalações do fornecedor).

As encomendas geradas pela Gestão de *Stocks* são rececionadas nos Entrepósitos da empresa. Na área alimentar, a que está em estudo, a empresa dispõe de dois Entrepósitos: Azambuja e Maia, que satisfazem diferentes zonas do país. O Entrepósito localizado na Azambuja responde à Zona Sul do país até Coimbra, e os PV de Coimbra para Norte são abastecidos pelo Entrepósito da Maia. Ambos os Entrepósitos apresentam duas zonas distintas: Temperatura ambiente e Temperatura Controlada (3 a 5°C). No da Maia está também incorporada uma zona de Frio Negativo para congelados. No caso da zona Sul, este serviço é subcontratado.

Existem dois tipos de processos a que a carga rececionada nos Entrepósitos pode estar sujeita:

-*Picking By Store* (PBS): a carga (paletes com embalagens SRP) é rececionada e armazenada no espaço físico do Entrepósito para tal (*racks*) através de empilhadoras (máquinas para movimentarem paletes, conduzidas por colaboradores com formação para tal) onde permanece por um intervalo de tempo superior a 24 horas, sendo depois expedida para cada PV;

- *Picking By Line* (PBL): a carga é rececionada e organizada no local alocado a cada PV (zona PBL define-se por várias filas cada uma correspondente a uma PV), permanecendo menos de 24 horas, e por isso, não envolvendo armazenagem no Entrepósito, fluxo representado a traço tracejado verde na Figura 3.17.

Ambos os processos, fazem com que a carga passe do Entrepósito para os PV. Existe um processo mais simplificado e alternativo, utilizado por alguns fornecedores que abastecem diretamente os PV, fluxo representado a traço tracejado vermelho na Figura 3.17. Na maior parte dos casos este facto deve-se aos fornecedores possuírem frota própria de transporte pelo que fazem as entregas diretamente aos PV, ao invés de serem utilizados os serviços de transporte da Sonae. Ambos os processos permitem que o produto seja expedido para o armazém do PV que não está exposto ao público. O produto segue do armazém do PV para as prateleiras da área de venda, quando necessário.

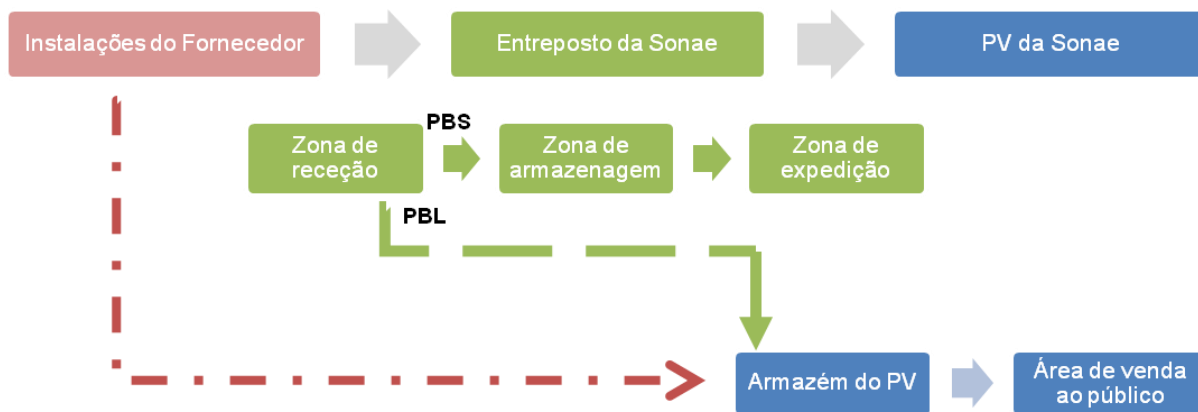


Figura 3.17 - Fluxo do SRP na cadeia de abastecimento

Para que o produto seja exposto na área de venda ao público, cada PV tem que respeitar o espaço alocado a cada SKU na área disponível para venda.

### 3.2.5 A alocação de espaço

O fator alocação de espaço nos PV é crítico para as vendas e sucesso das MPs, nos PV, sendo da responsabilidade da DE. São elaborados planogramas para cada PV em particular, que são constituídos essencialmente pelas prateleiras presentes nos corredores do PV (denominado por linear). Este planeamento é realizado por Categoria de produtos e incorpora os diferentes SKUs, considerando os produtos de MP ao lado dos MF, quando os produtos são semelhantes.

Quando se atribui um SKU a um local no linear, atribui-se também o SRP que lhe está associado, que permiti definir o número de frentes, a altura e a profundidade de cada SRP, Figuras 3.18 e 3.19.

O *stock* de cada produto exposto no linear é caracterizado e alocado consoante o número de frentes em largura, altura e profundidade, Figura 3.20.

É o próprio produto que define a sua disposição no SRP e, conseqüentemente, na prateleira, ou na horizontal ou na vertical.

Existe um cronograma de atualizações dos planogramas que é definido pelas DC e DE, e validado pelas DOPs que permite que SRP novos em produtos já existentes sejam introduzidos no planograma. É crucial que o SRP esteja incluído no planograma, pois as Operações só utilizam o SRP se existir indicação no linear. A indicação é dada através da representação de uma embalagem na etiqueta do preço de cada produto, Figura 3.21. Os colaboradores nos PV interpretam este símbolo como “Repor à embalagem e não à unidade”.

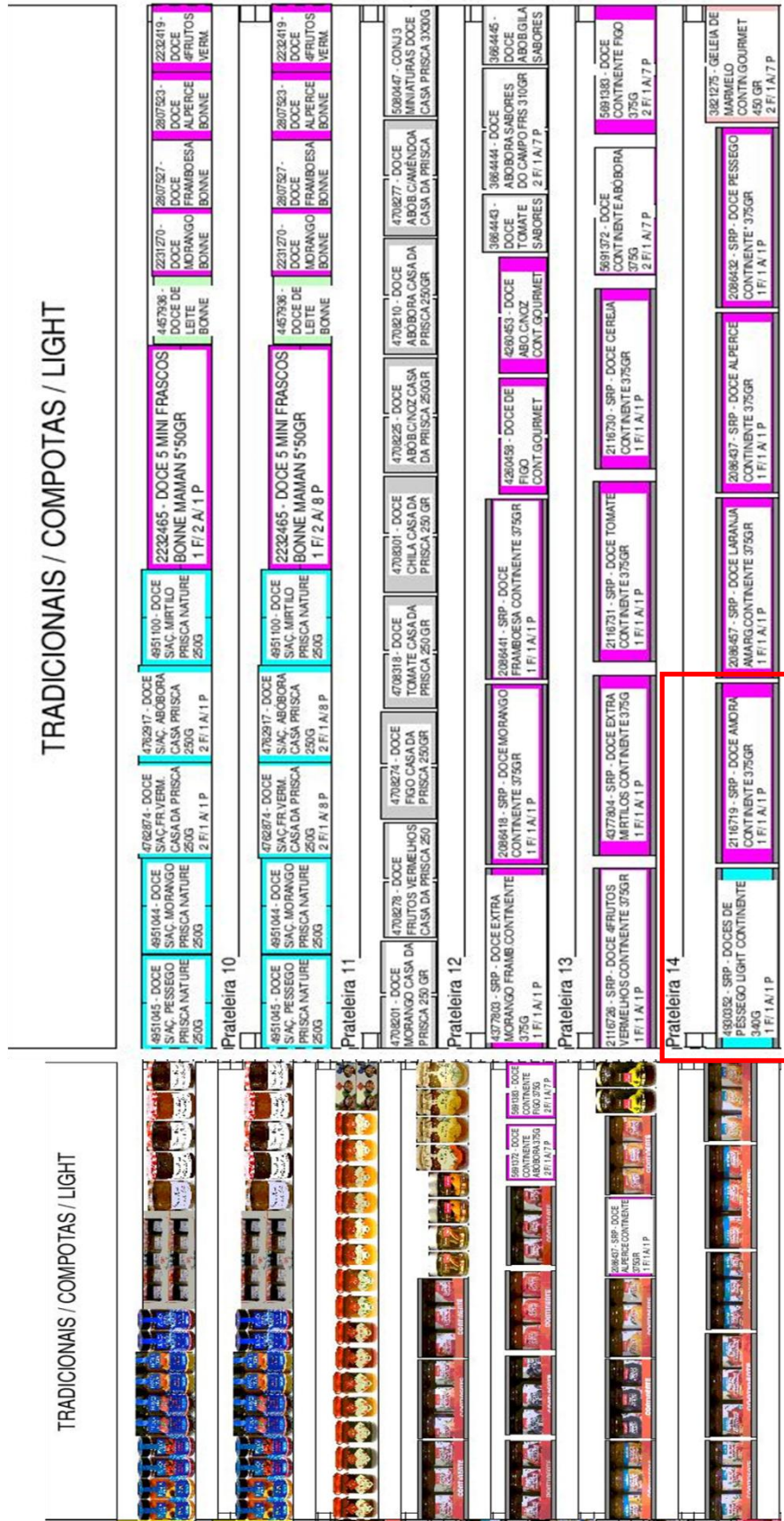


Figura 3.18 - Representação de um planograma

Prateleira 14	
4930352 - SRP - DOCES DE PÊSSEGO LIGHT CONTINENTE 340G 1 F/1 A/1 P	2116719 - SRP - DOCE AMORA CONTINENTE 375GR 1 F/1 A/1 P

Código do produto – SRP quando existe – Descrição do produto  
Número F – Número de frentes de produto /  
Número A – Número de produtos em altura /  
Número P – Número de produtos em profundidade

Figura 3.19 - Excerto da representação do planograma apresentado acima com discriminação do SRP e respetivos atributos no planograma

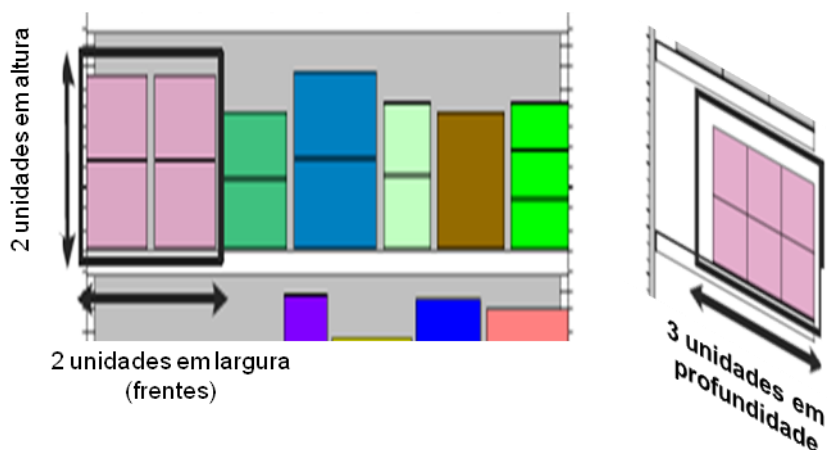


Figura 3.20 - Representação dos atributos espaciais dos produtos em exposição



Figura 3.21 - Exemplo de etiqueta de preço com indicação para repor com o SRP

As várias prateleiras são incorporadas em estruturas denominadas por gôndolas ou módulos. Para além desta forma mais usual de planear o espaço de cada produto, existem outras formas, como por exemplo os *picots*, que são estruturas metálicas que permitem colocar produtos (como por exemplo pastilhas e gomas, não permitindo o uso de SRP), ilhas expositoras nos corredores centrais (espaço extra face às tradicionais prateleiras), móveis verticais para produtos que necessitam de estar no frio, e cestos (usualmente associados a frutas e legumes).

O espaço atribuído à MP, volume no linear, varia entre as diferentes insígnias existentes, Figura 3.22. Para as insígnias intermédias é atribuído um maior espaço nos PV, 69%, para as insígnias maiores,

Continente, é atribuído 57% do espaço e para os menores, Continente Bom Dia, é atribuída a menor percentagem na ordem dos 51%.

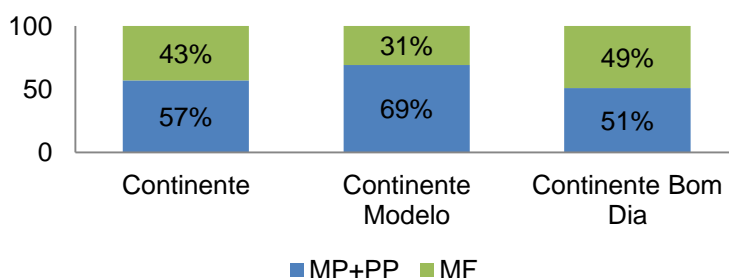


Figura 3.22 - Alocação de espaço nos PV para produtos de MP, PP e MF

O planeamento do espaço faz parte da gestão de cada Categoria de produtos. Ambas as Direções (DC e DE) têm de estar alinhadas com a gama de produtos e a sua distribuição pelos PV, ou seja, têm de definir e acordar em que PV os produtos podem estar presentes. Esta seleção de produto é realizada normalmente por *clusters* de PV, com semelhanças na procura e no espaço de exposição (definição atribuída pela DE, difere das insígnias por vezes). Assim, a alocação dos produtos é influenciada diretamente pela gama de produtos existente, o espaço disponível para exposição e o *layout* de cada PV.

É determinante colocar os produtos nos locais corretos, no momento certo, da forma mais eficiente, o que requer coordenação de várias decisões tomadas individualmente pelos elementos da DC e DE. Do planeamento à prática é necessária coordenação, das Direções de cada PV.

### 3.2.6 A reposição de produtos nos Pontos de Venda

Nos PV são desempenhadas várias atividades orientadas pelo Diretor de cada PV e acompanhadas diariamente pelo coordenador de cada área, nomeadamente Alimentar, Bazar, Frescos e Têxtil, para que o produto com valor acrescentado para o consumidor esteja exposto e pronto para ser vendido.

O fluxo de um dia de trabalho num PV inicia-se com a chegada dos produtos ao cais, sendo descarregados na Zona de Conferência, onde é verificada a qualidade e quantidade de produtos rececionados. Depois, os produtos são colocados no armazém do PV, nas zonas próprias para cada tipo de produto, sendo realizado o “*despicking*” (termo utilizado nos PV), ou seja, separação dos produtos e respetiva arrumação em paletes com produtos do mesmo corredor no PV, que seguem para os *racks* (estrutura utilizada no armazém para armazenamento de cargas). O dia termina de duas formas distintas, nomeadamente, i) os produtos são de imediato colocados na área de venda, no linear ou somente no corredor para que o turno seguinte faça o passo seguinte ou ii) os produtos são preparados nas paletes no armazém, permanecendo aí sem seguirem para a área de venda, Figura 3.23.

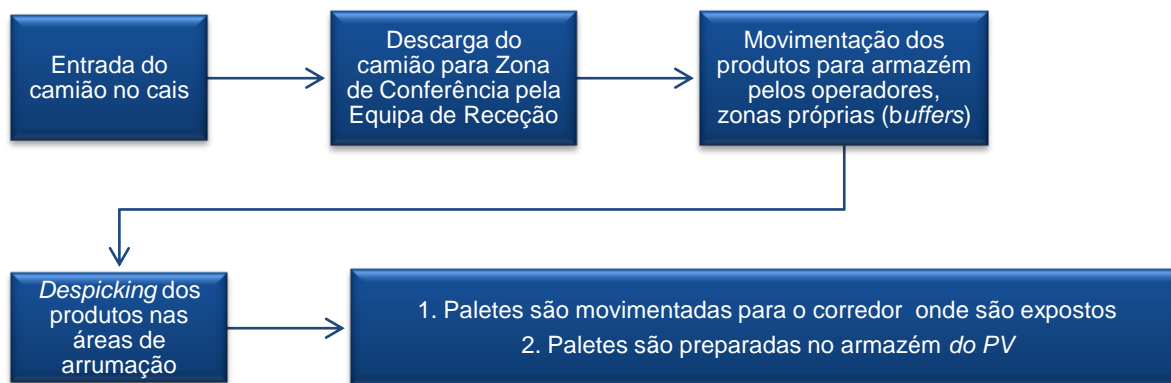


Figura 3.23 - Ciclo de produtos no PV

Todas as atividades que ocorrem nos PV influenciam e condicionam a escolha do SRP e as condições para o seu uso. Entre essas atividades, destaca-se a atividade de reposição que envolve a maior parte do tempo global despendido nas atividades de um PV. Esta atividade é influenciada por diferentes variáveis, entre elas, a insígnia, o número de colaboradores que fazem reposição e a rotina diária de cada PV. Para a seguinte análise, foi escolhido o caso dos PV de maior dimensão, o Continente.

No Continente, em média existem sete turnos (com os seguintes horários: 00.00h-09.00h; 4.30h-13.30h; 5.30h-14.30h; 06.00h-15.00h; 07.00h-16.00h; 15.00h-00.00h e 20.00h-00.00h). A atividade de reposição representa, em média, 70% do trabalho diário de um colaborador. Os turnos de reposição incluem para além da atividade de reposição, também i) a arrumação dos produtos por referência nos *racks* para facilitar a identificação, ii) o “*despicking*”; iii) a arrumação dos produtos nas zonas identificadas através de placas aéreas (localizadas à entrada de cada corredor com indicação das respetivas Categorias de produtos) ou seja, a reposição propriamente dita, iv) a colocação de alarmes em produtos sensíveis ao roubo (por exemplo, bebidas espirituosas de valor superior a 25€, vinhos de valor superior a 15€, produtos de perfumaria, entre outros), v) a implementação e atualização de planogramas e a preparação de produtos de campanhas com o auxílio dos planogramas enviados pela DE, vi) a limpeza das prateleiras e verificação da execução FIFO (*First In First Out*) com a colocação dos produtos na frente das prateleiras com menor validade.

O objetivo do PV é colocar o máximo de produtos nas prateleiras quando está fechado ao público, uma vez que se obtém uma maior rentabilidade pois não existe interferência dos consumidores. Para alguns produtos parte do *stock* não é exposto nas prateleiras sendo mantido no armazém do PV para novas reposições. Essas reposições podem ocorrer em diferentes alturas do dia, não havendo uma rotina pois depende das vendas e dos consumidores. Logo, a atividade de reposição é muito dinâmica em qualquer PV.

A área alimentar tem uma representação, no que diz respeito ao mínimo de colaboradores, de cerca de 17.5%. Enquanto os colaboradores dos turnos da manhã preparam o PV para que quando o consumidor chega este esteja com as prateleiras preenchidas com produto, os colaboradores dos

turnos da tarde procedem à multi-reposição (produtos que apresentam vendas elevadas, e que não é suficiente apenas a reposição da manhã) porque, mesmo que o PV fique bem abastecido de manhã, nesta fase do dia já se começam a observar problemas de ruturas e mau estado dos produtos e dos SRP.

Existem “picos” de vendas, tais como feiras, Páscoa e Natal, que obrigam a ter cuidados especiais na organização dos horários das equipas e, em algumas situações, realocar colaboradores em áreas diferentes.

Assim torna-se evidente a variabilidade a que os turnos dos colaboradores no PV está sujeita, uma vez que a qualquer altura pode ser necessário alterar de atividade. Desta forma, é essencial a melhoria da reposição pois é a atividade na qual é dispensado maior tempo. Neste sentido, as embalagens que contêm os produtos a repor devem adaptar-se aos requisitos físicos dos colaboradores desta atividade e às limitações do espaço, para que aos colaboradores possam repor com a maior facilidade possível.



## Capítulo 4 - Identificação de Oportunidades de Melhoria

No presente capítulo são descritas as oportunidades de melhoria identificadas pela autora da presente dissertação através da sua análise das operações e processos adjacentes ao desenvolvimento das embalagens *Shelf Ready Packaging* (SRP), no âmbito da área alimentar de Marca Própria (MP), que inclui a Marca de Primeiro Preço (PP). São excluídas as marcas de fornecedor (MF) e as marcas exclusivas (ME). Para identificação de potenciais melhorias, foram especificados os principais fatores que permitem atingir essas mesmas melhorias, e portanto considerados fatores alvo de melhoria. Como consequência do desempenho da empresa face a estes fatores, foram também analisados Indicadores de Desempenho e quais devem ser prioritários para ações de melhoria.

A nível operacional, foram tidas em consideração as operações nos Entrepostos, da Direção de Logística, e nos Pontos de Venda (PV), da Direção de Operações (DOP) das insígnias: Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia. A insígnia Meu Super foi excluída da análise pois a sua gestão é realizada a nível de parcerias e não a nível da Direção Comercial como as restantes insígnias. A nível processual, além da Direção de Logística e DOP já mencionadas foram também consideradas a Direção Comercial (DC), com maior destaque, a Direção de Espaço (DE) e a Direção de Aprovisionamento & Gestão de *Stocks*.

Este capítulo tem como objetivo identificar e realçar oportunidades de melhoria no âmbito do presente estudo de implementação de SRP, e possíveis formas de as alcançar, através da interpretação das respetivas causas. As soluções serão analisadas no Capítulo V.

### 4.1 Identificação de Fatores Críticos

A Direção Comercial foi a área de integração para o desenvolvimento do presente estudo. Porém, foi necessária a participação em todas as outras Direções que necessitam de estar envolvidas na implementação de um SRP, para além do conhecimento prévio destas realidades. A participação desenrolou-se nas atividades diretamente relacionadas com o SRP, em cada Direção, por exemplo no âmbito da DE, existiu participação da autora na integração de SRP nos planogramas, e na Direção Logística existiu participação efetiva em testes à integridade física dos SRP. Adicionalmente, junto da DOP, a participação no projeto dos PV piloto permitiu a análise dos respetivos dados de desempenho do projeto, recolhidos e medidos pelos próprios PV.

Considerando os princípios fundamentais da filosofia lean identificados por Womack *et al.* (1990) (ver 2.1.2), essencialmente a especificação de valor, neste caso o valor está associado à rapidez com que os produtos são repostos, a identificação e mapeamento da cadeia de valor, para que fosse criado um processo que a cobrisse na totalidade e para criação de um fluxo contínuo entre as várias entidades assim como a redução de desperdício (a nível de SRP com maior qualidade e na redução do tempo que a atividade de reposição implica). E ainda o princípio de se reger pela resposta *pull* ao

consumidor através da revisão de gama. Destas formas, foi possível a identificação dos fatores que influenciam de forma crítica o processo de desenvolvimento e implementação do SRP.

Assim, os fatores identificados necessitam de ser melhorados e entre estes identificam-se:

- A estratégia transversal da empresa em relação à implementação de SRP,
- A gama de produtos,
- O processo de identificação da necessidade de implementação dos SRP,
- O processo de implementação dos SRP,
- A negociação com o fornecedor,
- O controlo da taxa de implementação dos SRP,
- O processo logístico,
- A alocação dos produtos nos PV,
- A taxa de implementação de SRP nos PV.

Existem outros fatores que necessitam de ser melhorados para que o processo global de implementação de SRP possa ocorrer, apresentados em 4.3.

#### **4.1.1 Estratégia transversal para implementação de *Shelf Ready Packaging***

A estratégia definida, a nível da Administração, no âmbito da implementação de SRP em produtos de MP, tem como objetivo atingir 70% de SKUs com SRP associado. No entanto, nem todas as Direções estão alinhadas relativamente à estratégia global, não existindo uma sincronização para alcançar o objetivo, representando um risco para a implementação *lean* no retalho como identificado em 2.1.3. Esta lacuna verifica-se essencialmente entre a Direção Comercial (DC) e as Direções de Operações (DOPs). Frequentemente a necessidade de aplicação do SRP é sentida nos PV no entanto não é transmitida à DC ou não é interpretada por esta como uma prioridade. Também, no caso da ocorrência de problemas associados a SRP existentes nos PV, as DOPs normalmente informam a DE, do facto, e esta por sua vez transmite-o à DC. A interação entre as DOPs e a DC, no âmbito de SRP é, assim, realizada através da DE, e não diretamente.

Os momentos em que se regista um maior contacto entre a DC e as DOPs, é durante a reunião anual da DC com a DOP de cada região do país. Os representantes da DC registam os comentários dos representantes das DOPs e daqui resulta frequentemente o despoletar da ação comercial para implementar novos SRP. É, pois, necessário rever e melhorar os fluxos de informação entre a DC, a DE e as DOPs.

Quanto ao tipo de marca, MP ou MF, a estratégia de implementação de SRP adotada pela empresa, não é diferenciada. No entanto não seria expectável que os objetivos fossem iguais, uma vez que a base de trabalho e pressupostos considerados são diferentes. As margens de ganho monetário para os fornecedores são inferiores para produção de MP, e conseqüentemente a sua disponibilidade para investir em equipamento que produza este tipo de embalagem é mais reduzida. Daqui resultam

discrepâncias na impressão da embalagem, com menor número de cores e sem brilho, e nas características físicas (resistência, entre outras) com menos qualidade da embalagem.

A nível de insígnias, a estratégia também é transversal e indiferenciada para diferentes insígnias. O SRP é negociado como uma solução única para o Continente, o Continente Modelo, o Continente Bom Dia e o Meu Super, relativamente às suas dimensões e unidades por embalagem. Portanto, o SRP é igual em todas as insígnias, porém, a solução negociada não contempla as diferentes necessidades de cada insígnia, o que resulta, na maioria dos casos, em SRP que não podem ser colocados nas prateleiras dos PV das insígnias de menores dimensões, Continente Bom Dia. Nestas situações os SRP são considerados não conformes, ao não satisfazerem uma insígnia, muitas vezes são retirados do sistema informático da empresa, ação que influencia todas as insígnias, deixando de constar nas etiquetas das prateleiras o respetivo símbolo, e portanto não são utilizados em nenhuma insígnia. Adicionalmente às diferentes insígnias, o SRP deve também ter em consideração as exportações, que ocorrem cada vez mais frequentemente na empresa, nomeadamente no que se refere às características a considerar no transporte.

#### **4.1.2 Gama de produtos**

O conjunto de produtos disponíveis e comercializados em cada tipo de marca, divididos por Unidades de Negócio, constituem a gama de produtos ativa que a empresa disponibiliza aos seus consumidores. A gama ativa de produtos deve estar exposta nas prateleiras dos PV, sob diretrizes da DE, expressas através dos planogramas. No entanto, a tendência para PV menores no mercado português e a gama crescente na empresa, não permitem ter a gama total exposta para venda em todos os PV. A dimensão de gama ativa para venda num PV é proporcional à área deste mesmo, assim nas insígnias de maiores áreas, Continente, toda a gama existente ativa está exposta nas prateleiras, mas na insígnia Continente Modelo, só parte da gama é exposta, e na insígnia Continente Bom Dia a gama é ainda menor.

A dimensão da gama de produtos pode ser alvo de relações de substituição, de descontinuidade e de inovação. A relação de substituição baseia-se na entrada de um produto que substituí outro, não afetando a dimensão da gama. No caso da relação de descontinuidade de um produto, a dimensão da gama é reduzida, pois um produto é deixado de comercializar, relação contrária à de inovação, que aumenta a dimensão da gama, através da introdução de produtos inovadores que ainda não fazem da parte da oferta da empresa. A inovação no caso de MP é usualmente regida pela inovação de produtos de MF, numa tentativa de réplica, com menores preços de venda associados.

A situação mais usual é de inovação, e pelo contrário a menos usual é de descontinuidade de um produto, o que resulta num aumento de gama e raramente numa diminuição. Este facto tem uma implicação direta no SRP, pois quanto maior a gama a expor menor o espaço para utilização de SRP. Esta implicação é alvo de várias interpretações diferindo entre diferentes Direções.

Segundo a estratégia definida pela Administração da empresa, a utilização de SRP é prioritária, face à exposição da gama total, uma vez que a gama ativa atual está em excesso e não é sustentável,

existindo diretrizes estratégicas para desencadear ações que resultem na diminuição da gama ativa. Na perspetiva da DC, o SRP ocupa espaço e não possibilita a exposição da totalidade da gama que é necessária para satisfazer os consumidores.

É crucial uma revisão de gama intensa, para que a aplicação do SRP nos PV não colida com a gama existente, e que permita uma boa coordenação entre MP e MF. É necessário também, e benéfico para a empresa, adotar um novo método de gestão para que a análise seja efetuada por SKU, ao invés de recair somente sobre o conjunto de produtos, as categorias.

Outra linha de ação de melhoria crucial é o processo de negociação de um SRP ser planeado com base no planograma, para que as unidades por SRP e dimensões satisfaçam as restrições físicas nos vários PV, para que não existam conflitos com a dimensão da gama como se verifica atualmente.

#### **4.1.3 Processo de identificação de produtos com necessidade de implementação do *Shelf Ready Packaging***

Perante a necessidade de implementação de SRP, o único estudo efetuado a produtos prioritários para aplicação de SRP foi realizado pela DE, em formato de lista, e baseia-se em dois critérios: i) presença em mais de 40 PV da empresa e ii) quantidade de venda anual em unidades. Este último critério baseia-se nos produtos que representam 25% das vendas de cada Unidade de Negócio. É necessário considerar mais critérios para a elaboração desta lista, essencialmente os que influenciam a rotina das Direções operacionais nos Entrepósitos e PV, que são as mais afetadas pela aplicação deste tipo de embalagens. Um critério que não é tido em conta, e que é essencialmente imposto pela DE, é a impossibilidade de implementação do SRP a alguns produtos, como por exemplo, escovas de dentes e gomas, para os quais existem materiais de exposição próprios, *picots*. Mesmo não sendo possível aplicar SRP, estes produtos estão contemplados na lista da DE. A lista de produtos com necessidade de implementação de SRP deve portanto, contemplar não só os dados existentes no sistema, mas também necessidades identificadas nos PV.

A versão mais atualizada da lista de produtos para implementação de SRP, na qual a DE se baseia, foi elaborada em 2014, discriminada por Unidade de Negócio. Desta forma, esta lista carece de uma atualização não devendo ser elaborada somente pela DE.

Perante a lista com os produtos que apresentam maior número de unidades vendidas e, portanto maior necessidade de aplicação de SRP, as Unidades de Negócio que se destacam, no âmbito de MP e PP, são Mercearia Doce e Limpeza do Lar, com 113 e 109 produtos, respetivamente. Depois segue-se a Mercearia Salgada, 84 produtos, Higiene e Beleza, 64 produtos, Bebidas, 26 produtos, e por fim Laticínios com 7 produtos, Tabela 4.1.

A elaboração da lista dos produtos com maior necessidade de aplicação de SRP pressupõe o controlo do estado de progresso de resposta a esta necessidade através da aplicação de SRP. Nesse sentido foi planeado o registo da data de resolução por parte da DC e/ou respetivos comentários por SKU. No entanto constatava-se o envio da situação de cada SKU para a DC por parte da DE, durante

o ano de 2014, mas até á data de 2016, não se encontra nenhuma situação tratada, data de resolução definida nem prevista. Á medida que a análise da DC começava e resultava na resposta negativa por parte do fornecedor ou implicação de custos, estes produtos eram retirados da lista. Deveria existir mais controlo sobre a data de resolução da DC ou pelo menos registo de reacção ou resposta por parte desta, pois desta forma a DE não consegue atualizar o estado de cada SKU da lista de produtos prioritários.

Tabela 4.1 - Lista de produtos prioritários para implementação do SRP

Unidade de Negócio	Produtos prioritários de MP e PP
01 - MERCEARIA SALGADA	84 (21%)
02 - MERCEARIA DOCE	113 (28%)
03 - BEBIDAS	26 (6%)
05 - HIGIENE E BELEZA	64 (16%)
06 - LIMPEZA DO LAR	109 (27%)
08 - LATICÍNIOS	7 (2%)
<b>TOTAL</b>	<b>403</b>

Conclui-se, portanto, que o único processo existente na empresa no âmbito do processo de implementação de SRP foi realizado pela DE, e contempla produtos já existentes, que posteriormente foi identificada a necessidade de aplicação de SRP. Este processo não é diferenciado por tipo de marca, e inicia-se na Direção de Espaço, o que deveria ser alterado para ter início na Direção que entra em contacto direto com o fornecedor desde o início do processo de desenvolvimento de um produto, a DC de cada tipo de marca. Assim como, para que possa existir um seguimento e controlo eficaz do projeto, é necessário que exista um processo bem definido e difundido por todos. No entanto, este facto não se verifica

#### 4.1.4 Implementação de *Shelf Ready Packaging*

Após identificação da necessidade de implementação de SRP, é despoletada a ação comercial com esse mesmo fim, não existindo, no entanto, um processo que defina as etapas a executar. A ação comercial segue um processo aleatório, iniciando-se na negociação com o fornecedor, aspeto abordado em detalhe no próximo subcapítulo 4.1.5.

No caso de existir disponibilidade por parte do fornecedor para desenvolver SRP, o próprio fornecedor apresenta a proposta de SRP a utilizar. O Gestor Comercial (GC), ou qualquer outro elemento da Direção de MPs, encaminha a solução proposta para os respetivos departamentos da DC, que avaliam o impacto de custos e de *stock*. Entenda-se por avaliação de impacto de *stock*, a avaliação das unidades por SRP, e quantidade de SRP por palete, se estão de acordo com a quantidade normalmente encomendada. Se a solução proposta pelo fornecedor não permitir o impacto desejado, ou seja, sem custos adicionais e sem incrementos de quantidade encomendada, também o processo termina, sem maior negociação e discussão das características técnicas da solução inicial apresentada.

No caso específico de custos associados a uma alteração da embalagem de transporte simples para SRP, o processo de implementação de SRP não avança, independentemente de que produto seja. Isto porque, na ótica de custo/benefício, o SRP não está presente na rotina da DC e é interpretado como uma embalagem de transporte, sem qualquer outra função associada não trazendo benefícios que justifiquem um aumento de custo. Este facto está associado à falta de difusão e conhecimento, do processo de identificação de necessidade de implementação de SRP criado pela DE, no Pelouro Comercial Alimentar e todas as suas Direções, sendo que não se pratica o processo estabelecido

Somente os dois fatores mencionados: custos e *stocks*, são alvo de análise interna, sendo que os restantes transmitidos pelo fornecedor: momento de possível implementação, dimensões da embalagem e imagem, não são analisados nem determinantes para o desenvolvimento do processo. Particularmente o momento de possível implementação, deveria ser alinhado com momentos de atualização de planogramas, consoante a urgência de implementação do SRP a determinado produto. Este alinhamento poderia possibilitar mais tempo para o fornecedor obter uma solução melhorada tanto para ele como para a Sonae, assim como um melhor planeamento do espaço para os produtos. Quanto às dimensões dos SRP, deveriam ser partilhadas pela DC com a DE, para avaliação anterior à avaliação de *stock*, pois se as dimensões não satisfazem o espaço disponível nos PV, as unidades por embalagem possivelmente terão que ser alteradas. Por fim, a questão relacionada com a imagem do SRP, não é negociada nem alvo de avaliação, uma vez que os SRP presentes nos PV são quase todos descaraterizados, ou seja, cancelados ou brancos sem impressão da marca Continente ou referência ao produto no seu interior.

Relativamente à definição de responsabilidades perante a implementação de SRP não está clara. Por exemplo, o envio da informação recebida pelo fornecedor na DC para as respetivas Direções que analisam os impactos monetários e de *stock*, pode ser realizado ou pelo Gestor de Categoria ou por outro elemento da Direção de MPs. A possibilidade de ser mais que um elemento cria entropia no processo, atrasando-o e muitas vezes fazendo com que cada pessoa pense que não tem qualquer função a desempenhar neste processo. A decisão final é atribuída ao GC, porém ao longo de todo o processo não existe intervenção das DOPs nem da Logística, que são ambas as entidades que lidam com o SRP fisicamente, portanto deveriam participar no processo de decisão, para que os SRP que apresentam impactos globais possam considerar requisitos também de outras perspetivas. Assim, é necessário estabelecer responsabilidades concretas e melhorar o fluxo de informação entre diferentes Direções, pois são várias envolvidas no processo.

Perante a situação atual mais frequente, de estudar a aplicabilidade do SRP a produtos já em comercialização em que a negociação foi já realizada, torna-se mais complicado desenvolver um SRP, comparativamente a uma situação desencadeada desde o início da negociação do próprio produto.

Quando a situação se refere a produtos novos, ainda não estando em comercialização, a nível de MP, a negociação do SRP não é por hábito realizada mutuamente com a do produto. No desenvolvimento do processo comercial em rigor, o SRP começa a ser tido em consideração, no caso do fornecedor apresentar disponibilidade para o desenvolver, quando a negociação do produto está

definida e avança para desenvolvimento de imagem, no departamento de *Packaging & Design*. São os elementos deste departamento que abordam o fornecedor se existe ou não um SRP em questão e quais os requisitos para a respetiva imagem.

Também o departamento de *Packaging & Design* gera os códigos de barras que têm que constar no SRP, para a sua identificação ao longo da cadeia de abastecimento, de acordo com o Caderno de Encargos Logísticos. Este é o documento que contém as regras definidas pela Direção Logística, incluindo em detalhe as informações que devem estar incluídas no SRP. Após ser reunida a informação necessária, código gerado e restantes informações referidas no Caderno de Encargos Logísticos, o fornecedor representa-a numa etiqueta que deve acompanhar o SRP. O departamento de *Packaging & Design* transmite a etiqueta gerada pelo Fornecedor à Direção Logística, para respetiva aprovação.

A nível de comunicação da DC às várias DOPs, sempre que um novo produto estará presente nos pontos de venda, é dada indicação para partilha para que tomem conhecimento do produto visualmente antes dos consumidores. No entanto, no caso de um novo SRP, não existe esta comunicação prévia para as várias DOPs.

A nível da DC, é este o processo que decorre quando se desenvolve um produto com um SRP associado, porém não existe nenhum documento que padronize o processo.

Existem, portanto, três Direções maioritariamente envolvidas no processo de implementação de SRP: DE, DOPs e DC, maioritariamente através do departamento de *Packaging & Design*, no entanto não existe interligação no modo de atuar entre elas.

O funcionamento interno em prática não é sustentável perante esta situação, pois em cada Direção da empresa existe um processo e critérios próprios para validação destas situações, portanto o tempo envolvido é demasiado longo e o processo não se torna fluido, pois não existe um enquadramento global.

#### **4.1.5 Negociação com o fornecedor**

A negociação com o fornecedor, perante uma situação de implementação do SRP não segue um padrão pré-definido e o fornecedor usufrui de grande liberdade neste processo, sendo a grande dependência, por parte do retalhista, desta entidade um risco, como referido em 2.3.1. Com base no processo definido pela DE, para produtos já em comercialização, o fornecedor é questionado se tem capacidade para desenvolver um SRP, e no caso da resposta ser negativa o processo termina. Não existe uma negociação ou tentativa de saber até que ponto é que o fornecedor teria capacidade para desenvolver um SRP que satisfizesse ambas as partes. No caso da resposta ser afirmativa o fornecedor costuma apresentar soluções de SRP, sendo uma delas selecionada e implementada. As soluções que satisfazem as necessidades da empresa, usualmente não correspondem aos SRP que o fornecedor apresenta, pelo que deve existir uma negociação com o fornecedor e tempo dedicado

ao estudo do SRP pela DC e pelo fornecedor em conjunto, não se devendo restringir somente ao que o fornecedor apresenta numa primeira instância.

O resultado mais imediato e observável por todas as entidades, é a exclusão de SRP existentes, das prateleiras nos PV, uma vez que não satisfazem as condições de espaço, *stock* e imagem. Este resultado tem impacto novamente no fornecedor, que muitas vezes se desloca aos PV e não encontra exposto o SRP que desenvolveu e no qual investiu.

No caso de produtos novos, com possível SRP associado, a abordagem pela DC, realizada normalmente pelo departamento de *Packaging & Design*, para efeitos de adaptação de imagem aos desenhos técnicos do produto e do SRP, baseia-se nos mesmos pressupostos, restringindo-se a questionar o fornecedor se existe um SRP associado ao produto. Se a resposta for negativa, não é dado seguimento a este tema, e a imagem é só aplicada ao produto, uma vez que embalagens de transporte simples não exigem aplicação de imagem.

É necessário redefinir o momento do processo comercial no qual o SRP é integrado, para que seja anteriormente ao desenvolvimento de imagem do produto e do SRP, pois nesta altura é somente enviado o desenho técnico do SRP no qual é aplicada uma imagem, sem validação física ou aprovação do tipo de SRP. Mesmo mantendo o departamento de *Packaging & Design* como ponto de verificação do SRP fisicamente, se o SRP não estiver conforme os objetivos comercial, o processo de lançamento do próprio produto atrasa pois este já está em fase de desenvolvimento de imagem.

À medida que o projeto foi ganhando uma maior dimensão internamente, no início do presente ano, os elementos da DC começaram a introduzir eles próprios este tema aos fornecedores, perante produtos novos. Porém são diferentes os intervenientes consoante a Unidade de Negócio, por vezes o SRP é discutido com o fornecedor pelo elemento de *Procurement*, pelo GC, ou ainda pelo departamento de *Packaging & Design*. A abordagem é realizada de forma distinta, alvo também de alguma subjetividade e liberdade dada a cada elemento da DC que negocia com o fornecedor. No entanto, a tendência continua a ser i) terminar a tentativa de implementar um SRP sempre que existe uma implicação de custos pelo fornecedor e ii) sujeitar o desenvolvimento da solução SRP ao ponto de vista de cada GC de ter uma embalagem na prateleira. Os pontos de vista são muito díspares, e assim as vantagens não são interpretadas de forma transversal, prevalecendo muitas vezes o aspeto de que as embalagens SRP ocupam espaço na prateleira que poderia ser alocado a mais produtos, e que investir em “cartão” não é sequer uma opção. Como consequência, os fornecedores não ficam com uma ideia clara do peso do projeto na empresa, sentido que não é uma condição apresentar propostas que incluam este tipo de embalagens.

A necessidade de padronização da abordagem com o fornecedor, no âmbito do desenvolvimento de SRP, é clara, assim como a necessidade de parametrização da seleção de fornecedores, perante concursos de fornecedores que apresentam propostas de produtos. Os critérios de seleção de fornecedores não contemplam qualquer cláusula para priorizar o facto das propostas incluírem um SRP.

Outro aspeto a considerar no contacto do retalhista com o fornecedor, é a inexistência de registo de propostas de SRP anteriormente recebidas, das respetivas características e aspetos associados, no âmbito da DC, nem na lista da DE nem mesmo na Direção. Facto este que, resulta numa ineficácia no processo, através do maior tempo envolvido na negociação de um SRP.

Outra relação que não é explorada no sentido de desenvolvimento de SRP, é a relação do retalhista com o produtor das embalagens SRP (o qual fornece as embalagens ao fornecedor direto do retalhista). Esta é uma grande oportunidade de melhoria do processo, e essencialmente nos fluxos envolvidos de informação.

Assim, é necessária alterar a abordagem ao fornecedor e a sua inclusão como parte integrante do processo.

#### 4.1.6 Controlo da taxa de implementação dos *Shelf Ready Packaging*

A taxa de implementação dos SRP nos produtos registada no sistema informático é equivalente a 20% do total dos produtos da área alimentar, distribuindo-se de forma diferente entre as várias Unidades de Negócio. A mercearia Salgada contribui com 8%, a mercearia Doce com 6%, as Bebidas com 2%, a Higiene e Beleza e a Limpeza do Lar cada uma com 2%. É de realçar a oportunidade de aplicação do SRP a 80% dos produtos que ainda não têm este tipo de embalagem. Porém nem todas as Unidades de Negócio estão no âmbito do projeto de SRP de MP como é o caso da Unidade de congelados e da categoria de bebidas espirituosas, que devem ser repostos individualmente. No caso dos congelados não são considerados para implementação de SRP devido à necessidade de exposição a temperatura negativa. Neste caso específico existe forma de melhorar a disposição dos produtos no interior da embalagem de transporte simples, de modo a facilitar a reposição, porém não se aplica uma embalagem do tipo SRP. No caso das bebidas espirituosas não se consideram como produtos potenciais para aplicação de SRP devido ao valor elevado que tem a si associado.

Face ao número de produtos de cada Unidade de Negócio, na Unidade de mercearia Salgada a taxa de produtos com SRP é de 36% e na mercearia Doce 32%. Quanto às Bebidas, a taxa de implementação do SRP é de 23%, Limpeza do Lar 13%, Laticínios 7%, e Higiene e Beleza 6%, Tabela 4.2. As mercearias apresentam-se assim como as Unidades com maior taxa de implementação deste tipo de embalagem.

Tabela 4.2 - Taxa de implementação inicial do SRP por Unidade de Negócio

Unidade de Negócio	Mercearia Salgada	Mercearia Doce	Bebidas	Limpeza do Lar	Laticínios	Higiene e Beleza
Produtos com SRP (%)	36	32	23	13	7	6

Tendo em conta a base de trabalho no projeto de implementação do SRP, os 20% do número total de produtos da área alimentar com este tipo de embalagem, foi realizada uma auditoria no armazém e área de venda do PV piloto escolhido para testes no âmbito do presente estudo, o Continente de

Telheiras. Verificou-se que i) nem todos os SRP implementados estão conformes com os 5 requisitos funcionais que um SRP deve respeitar (referido em 2.4.2) e que ii) a taxa de produtos com SRP rececionados no armazém do PV é superior a 20% (valor registado no sistema informático de produtos com SRP é de 20%). Relativamente aos produtos que já têm um SRP associado, é necessário rever as suas características (por exemplo a resistência do cartão e as condições de abertura), essencialmente nos locais onde as operações decorrem: armazéns e PV para que se consiga observar se o SRP corresponde às necessidades para que foram definidos. A percentagem dos SRP implementados é de 30% para os produtos de MP da área alimentar, e não 20% como foi inicialmente mencionado de acordo com o que se encontra registado no sistema informático. Se os SRP não estão registados (10% em falta), não são incorporados nos planogramas dos PV, e o respetivo símbolo não consta nas etiquetas de preço das prateleiras, o que resulta num desperdício de embalagens não utilizadas para o seu fim e que foram alvo de investimento por parte dos fornecedores.

É necessária a revisão dos dados relativos a SRP que constam no sistema informático da empresa. Assim como, para efeitos de revisão e atualização da lista de produtos prioritários elaborada pela DE, é necessário identificar previamente os atributos dos SRP, ou seja as dimensões e o número de unidades por embalagem. A identificação deve ser realizada de forma visual nos PV e respetivos armazéns, assim como por contacto com os fornecedores, para atualização das Fichas de Criação de Produto.

A atualização dos SRP inseridos no sistema informático, é realizada pelas Assistentes Comerciais (ACs), por indicação da DC que as informa do tipo de embalagem em que o produto é inserido e respetivos dados logísticos. A informação sobre o produto e respetiva embalagem de expedição é contemplada na Ficha de Criação do Produto. Este documento contém informação sobre Dados do Fornecedor, Dados do Produto, Dados do Fornecimento e Dados Internos. Os três primeiros campos são preenchidos pelo Fornecedor e só o último pela empresa. No campo Dados de Fornecimento, consta a informação das dimensões da Unidade de venda ao consumidor, da Unidade intermédia (embalagem de transporte ou SRP), da Unidade de venda à empresa Modelo Continente Hipermercados (MCH) e dos dados logísticos (número de unidades de venda por palete, número de camadas por palete e número de embalagens por camada).

O campo da Ficha de Criação de Produto “Unidade intermédia” não permite especificar se a embalagem é utilizada somente para transporte ou como SRP. O seu preenchimento não é considerado obrigatório ao contrário do que acontece com os outros campos. Este facto resulta em quatro problemas que provocam a desatualização da informação no sistema: i) a DC envia a Ficha de Criação de Produto às ACs, sem indicar se o produto a ser criado no sistema tem SRP associado, ii) a DC quando altera o tipo de embalagem associado a um produto, não informa as ACs do facto, iii) o fornecedor muitas vezes não preenche o campo “Unidade intermédia” por não ser obrigatório e iv) não é clara para o fornecedor nem para a DC a diferença entre Unidade intermédia e Unidade de venda, quando se utiliza um SRP. Portanto é crucial a comunicação com base em campos

padronizados que devem ser transmitidos às ACs, para que a percentagem registada no sistema, sirva de base de trabalho para o projeto de implementação de SRP.

Relativamente ao fator crítico taxa de aplicação de SRP, identificam-se três grandes linhas de ação:

1. Atualização dos dados no sistema;
2. Verificação do estado físico dos SRP já existentes;
3. Aumento da taxa atual de implementação de SRP.

#### **4.1.7 Processo Logístico**

Nos Entrepostos logísticos, a base de trabalho é sempre a embalagem, e não a unidade de venda, só no caso dos produtos serem expedidos à palete ou meia-palete diretamente para os PV, é que não se tratam de embalagens, mas sim de paletes ou meias-paletes.

Como referido anteriormente, em 4.1.5, a aprovação dos SRP deve ser realizada por parte da Direção Logística em conformidade com os requisitos que constam no Caderno de Encargos Logísticos, na secção destinada a este tipo de embalagens, entre eles:

- Referência do fornecedor;
- Código de barras (ITF-14);
- Descrição do produto;
- Data de validade;
- Lote;
- Código único interno (SKU) preferencialmente;
- Número de unidades na embalagem ou peso líquido, quando tal se aplique.

Os requisitos contemplados no Caderno de Encargos Logísticos, não estão diferenciados por marca, sendo que a “Referência do fornecedor” não deveria constar nos requisitos para os tipos de marca em estudo, MP, PP e ME.

##### **4.1.7.1 Paletização**

No caso das paletes e das meias-paletes, dois formatos de *Retail Ready Packaging* (RRP), existem várias oportunidades de melhoria a nível de qualidade e de conformidade, uma vez que estes dois elementos permitem garantir a integridade das características dos produtos entre o ponto de fabrico e o PV. Recorde-se que o RRP é a forma de expedição de produtos que engloba vários tipos de embalagens com o propósito de seguirem diretamente para exposição nos PV. O SRP é um caso específico de RRP, que vai diretamente para um local específico dos PV: as prateleiras.

É de realçar que o conteúdo das paletes e meias-paletes, os SRP com produto no seu interior, já têm valor acrescentado e, portanto, custos incorporados, que devem ser preservados.

Uma palete ou uma meia-palete pode ser constituída por vários SRP, Figura 4.1 a), e é na utilização do SRP correto que as condições dos RRP's podem ser melhoradas, face à utilização de embalagens de transporte simples. Quando as embalagens não têm as características adequadas, ou a montagem da palete não é realizada da forma mais correta, a palete pode tornar-se instável e resultar em quebras (produtos impossíveis de comercializar por não se apresentarem em condições físicas conformes). Este facto resulta num maior número de movimentos no armazém e consequentemente, num aumento dos custos. São exemplos de quebras os produtos com rótulos danificados ou embalagens danificadas. Assim, é necessário desenvolver os SRP para que permitam a melhor disposição na palete e que apresentem características que resistam à sobreposição. Por definição, o SRP apresentará um melhor desempenho neste âmbito comparativamente a uma embalagem de transporte simples.

Para além da forma de expedição mais comum em paletes, Figura 4.1 a), existem duas outras formas que permitem expedir na mesma configuração do ponto de fabrico até à área de venda, ou seja as meias-paletes ou paletes são colocadas em linear. Estas formas são a *box* e a *meia-box*, Figura 4.1 b) e c). Ambas estas formas podem apresentar vários elementos sobre a base de meia ou palete inteira, como por exemplo tabuleiros por camada, Figura 4.1 b), ou uma só embalagem, Figura 4.1 c).

Os RRP são a forma de expedição preferida pela Logística, para que as movimentações no Entrepósito sejam minimizadas, uma vez que a *box* e a *meia-box* dão entrada no Entrepósito desta forma, e são expedidas de igual modo sem envolver manuseamento. No entanto, perante as insígnias existentes e os respetivos espaços, não é possível o uso em grande escala de RRP, devido à sua disposição no linear que exige uma grande área. Este facto leva à maior necessidade de melhoria das condições dos SRP nas paletes ou meias-paletes, uma vez que este tipo de embalagens nas paletes permite duas opções, i) expedição da palete ou meia-palete para determinadas insígnias, sendo que os SRP podem substituir o efeito das *boxes* e *meias-boxes* e ii) expedição do SRP para as insígnias de menores áreas. É necessário rever a disposição das embalagens junto dos fornecedores, pois é comum o subaproveitamento do espaço de uma palete.



Figura 4.1 - Tipos de expedição à palete ou meia-palete

No caso de expedição do SRP é necessário o manuseamento no Entrepasto, por parte dos colaboradores que realizam a montagem de cada palete, atividade esta bastante particular devido às diferentes quantidades encomendas, dos PV de diferentes insígnias. A entidade logística prepara as paletes para expedição, por PV, tendo em conta a organização espacial presente no Entrepasto por filas, cada uma correspondente a um PV (identificado por uma placa aérea com o respetivo número), Figura 4.2.



Figura 4.2 - Zona de expedição do Entrepasto por PV

A montagem das paletes é realizada por categorias de produtos semelhantes, principalmente a nível de características físicas, para que os produtos se possam sobrepor. Por exemplo, uma palete com bebidas só terá estes produtos, e uma palete com pão só terá pão, bolos, batatas fritas etc.

As características dos produtos ditam também a ordem pela qual a sobreposição é realizada, pois produtos mais frágeis e irregulares não devem ser colocados na base da palete para evitar instabilidade e consequentes quebras de produto.

Para que o espaço no veículo de transporte possa ser melhorado, as paletes devem estar completas até ao máximo de altura possível, que só é conseguido através de uma montagem ideal. A questão de melhoria da altura das paletes é facilitada em grande parte através do uso do SRP, tornando a estrutura de empilhamento mais uniforme e resistente, face à opção mais comum, o uso de plástico retrátil em volta dos produtos.

#### **4.1.7.2 Características físicas do *Shelf Ready Packaging***

Perante o tipo de SRP a considerar, de acordo com o produto, as características físicas diferem. Maioritariamente, para os tipos de produtos em lata, existe uma grande necessidade de melhoria dos SRP existentes, benéfico tanto para as operações nos PV como para a negociação com o fornecedor. A necessidade trata-se de eliminar o plástico retrátil utilizado em volta do SRP em formato de tabuleiro, Figura 4.3. Face a esta necessidade, conseguem-se distinguir duas realidades díspares, i) a realidade da Direção Logística, que de acordo com o Caderno de Encargos Logísticos, os SRP devem manter o produto completamente protegido sem estar exposto em parte alguma e ii) a

realidade do fornecedor e das DOPs, que conseguem eliminar custos e a necessidade do uso do x-ato, elemento que danifica os produtos e que torna a reposição mais demorada.

Existem vários fornecedores que pretendem entregar os produtos com SRP sem tampa como fazem para os restantes retalhistas, produtos essencialmente como conservas em lata ou em frasco. Os SRP nestas condições não são aceites pela Direção Logística devido á montagem atual das paletes por sobreposição, podendo resultar em produtos danificados. No entanto, é necessário encontrar uma solução para este tipo de SRP entre as três principais entidades envolvidas, DC, Logística e Fornecedor.



Figura 4.3 - Tipo de SRP em formato de tabuleiro e plástico retrátil

No caso específico de alteração de embalagem de transporte clássico para SRP, em produtos já em comercialização, e para que todos os requisitos do ponto de vista logístico sejam cumpridos, a Direção Logística rege-se por uma ordem de trabalho organizada da seguinte forma:

1. Definição do SRP pretendido e da diferença entre esta e a embalagem atual (unidades por SRP e número de SRP por palete), para cada SKU;
2. Validação da embalagem pretendida baseada num protótipo enviado pelo fornecedor;
3. Teste das embalagens com entrega física nos Entrepostos e teste ao longo da cadeia de abastecimento, desde o fornecedor até aos PV, no fluxo de abastecimento logístico;
4. Custeio e valorização dos cenários possíveis com as duas embalagens distintas.

Por vezes a entidade logística não é envolvida previamente no processo de implementação deste tipo de embalagens, só tendo contacto com o SRP quando o rececionam no armazém, resultando em problemas na receção, armazenamento e expedição no armazém. Quando as embalagens não estão conformes com os requisitos logísticos, resultam em quebras que são documentadas através de relatórios enviados para o fornecedor e para a DC, com elementos ilustrativos, Figura 4.4, que por exemplo os SRP não se apresentam conforme os requisitos de manter a integridade do produto e de manter a sua forma física inicial aquando da montagem da paleta. Existem também vários casos, em que o produto e rótulo são danificados.



Figura 4.4 - SRP e unidades não conformes com os requisitos logísticos no Entrepoto

As quebras que podem ocorrer oriundas de SRP não conformes com requisitos logísticos, são registadas por uma Direção exclusiva da empresa, fora do âmbito da Direção Comercial Alimentar, a Direção de Quebras. Desta forma, os Entrepotos não possuem nem trabalham com base em dados históricos, tendo em conta as ruturas passadas. E, portanto, perante um novo SRP a testar logisticamente, que possa ter sido já utilizado ou que as características se assemelhem, é necessário efetuar novo teste. Este processo necessita de ser melhorado, pois é uma das fases de implementação de um SRP que toma maior parte do tempo ao envolver fluxos físicos entre fornecedor e Direção Logística.

Relativamente a dados da Direção de Quebras, foi efetuada uma análise ao impacto do uso de SRP nas quebras de produtos, tendo-se em consideração a categoria com mais SRP implementados nos PV, e compararam-se os produtos de dois fornecedores distintos, um que utiliza SRP, outro que pelo contrário não o faz. Os resultados obtidos, em termos de rácio de quebras, traduzido pelo quociente entre o valor de quebras pelo valor das vendas no ano de 2015, esclarecem a vantagem do SRP na diminuição das quebras. O rácio de quebras dos produtos sem SRP apresenta uma tendência crescente face ao ano anterior. Pelo contrário, os produtos com SRP mantêm o rácio de quebras constante, 0,5%, que é um valor, numa base anual, reduzido mas ainda assim pode ser interpretado como alvo de melhoria.

#### **4.1.8 Alocação dos produtos nos Pontos de Venda**

O ponto inicial de interação entre a DC e a DE, no processo de comercialização de um produto, é o envio da informação, por parte da DE, referente aos PV nos quais os produtos negociados pela DC podem estar presentes. Usualmente esta informação é especificada por insígnias consoante a rotação de venda estimada do produto em questão, e dentro das insígnias por grupos. São então formados grupos de PV, com características de vendas e físicas semelhantes, que recebem o mesmo conjunto de produtos, denominado por gama ativa. Por exemplo, no caso do produto ser arroz, este faria parte da gama ativa de todas as insígnias, já no caso do produto ser batatas fritas com sabor a limão, este já só constituiria provavelmente a gama dos PV da insígnia Continente.

Uma vez definida a gama ativa em cada PV, a DE é responsável por elaborar o respetivo planograma e difundi-lo para que seja replicado na área de venda dos PV. A DE realiza esta atividade, com a

colaboração da DC, de acordo com os objetivos comerciais de cada tipo de marca, em relação às diferentes categorias de produtos.

Para elaboração do planograma, são considerados diferentes *clusters* de PV de acordo com as vendas médias mensais e o espaço (medido em número de módulos de prateleiras ou metros de linear no caso do frio). Caso existiam especificidades nos mercados abrangidos pelos PV, nomeadamente regionalismos ou tipologia de equipamento expositor distinto, como as ilhas expositoras nos corredores centrais já referidas, os mesmos também são considerados na definição dos *clusters* de PV e da gama ativa.

Existem fatores determinantes para a alocação espacial dos produtos, entre eles:

- Diretrizes comerciais relativamente à localização dos produtos nas prateleiras;
- Critérios de implantação decorrentes de estudos de mercado e estratégia comercial;
- Vendas médias mensais e dias de rotação, para alocação ao *cluster* de PV;
- Quotas de espaço por marca;
- Tipo de equipamento necessário para colocar o produto à venda (*picot*, prateleira, cesto, etc).

É necessário rever as regras que regem a elaboração dos planogramas para que se inclua também a forma como o consumidor procura os produtos e como identifica a MP, por exemplo através do uso do SRP elaborado para criar uma “mancha” por categoria no linear, ao elaborar o planograma pode passar a ser considerado o impacto nos PV paralelamente aos objetivos comerciais. Também com o uso do SRP, alguns tipos de equipamentos expositores, como por exemplo *picots* podem ser eliminados, tornando a alocação dos produtos no espaço mais padronizada.

Através da observação direta e intervenção nas seguintes Direções, foram identificados problemas e incompatibilidades perante a alocação de espaço a produtos, causando entropias entre a DC de MP, a DC de MF e a DE, entre eles:

- A falta de clareza na definição das regras de entrada e de saída de produtos para a gama, para todas as Direções;
- A dificuldade no alinhamento entre MP e MF, pois o planograma deve refletir os objetivos comerciais de ambas as direções, de acordo com o respetivo espaço disponível, que no caso da MF é muitas vezes pago pelos fornecedores para exporem os seus produtos, o que não acontece no caso da MP, passando esta para secundária na alocação de produtos no linear. Perante a gama existente de ambas as DCs, de MP e de MF, torna-se complicado poderem implementar embalagens SRP, face ao espaço disponível;
- O excesso de número de frentes de produto nos SRP, devido à falta de planeamento e negociação, ou seja, o número de frentes não se adequa aos objetivos comerciais resultando na não utilização do SRP, no entanto as diretrizes da Administração da empresa são no sentido de implementar SRP sempre que exista;

- A inexistência de SRP na maior parte dos produtos, fazendo com que estes produtos possam não ser incluídos todos nos planogramas, como consequência do referido no ponto acima, relativamente aos objetivos da Administração da empresa;
- A dificuldade ou impossibilidade de implementar o planograma nos PV essencialmente quando:
  - O *layout* ou equipamento dos PV não coincidem com o previsto em planograma, motivado por alterações não comunicadas ou erros;
  - A gama é maior que a que foi considerada no planograma, resultante de excessos de campanhas e produtos já descontinuados mas ainda com *stock* nos PV;
  - As dimensões de produtos e SRP não coincidem com as definidas em planograma.

Estes problemas refletem-se no intervalo de tempo registado entre a publicação do planograma por parte da DE e a implementação do respetivo planograma nos PV piloto, Tabela 4.3. Note-se que existem PV que conseguem implementar o planograma em menos de um mês, PV número 13, e outros que demoram até 7 meses, PV número 8,9,12 e 17. Não se consegue extrapolar para que insígnias este período de tempo é maior, pois depende das características de cada PV, não se registando semelhanças entre PV da mesma insígnia.

Tabela 4.3 - Registo de tempo para implementação do planograma nos pontos de venda

Insígnia	PV piloto	Publicação do Planograma (1)	Implementação Planograma no PV (2)	Diferença de tempo (1) - (2) (mês)
<b>Continente</b>	1	Setembro 2015	Outubro 2015	1
	2	Novembro 2015	Março 2016	4
	3	Julho 2015	Outubro 2015	3
	4	Outubro 2015	Novembro 2015	1
	5	Abril 2015	Junho 2015	2
<b>Continente Modelo</b>	6	Janeiro 2015	Maio 2015	4
	7	Setembro 2015	Outubro 2015	1
	8	Outubro 2015	Março 2016	7
	9	Agosto 2015	Março 2016	7
	10	Outubro 2015	Março 2016	5
	11	Abril 2015	Julho 2015	2
	12	Agosto 2015	Março 2016	7
	13	Setembro 2015	Setembro 2015	0
	14	Março 2015	Setembro 2015	5
	15	Março 2015	Setembro 2015	5
<b>Continente Bom Dia</b>	16	Agosto 2015	Outubro 2015	2
	17	Agosto 2015	Março 2016	7

Perante os problemas registados, é muito usual a disposição dos produtos nos PV não estar totalmente conforme o respetivo planograma, Tabela 4.6, existindo alguma liberdade em cada PV. No entanto a presença de SRP nos PV não é a escolha que predomina quando esta liberdade lhes é dada, uma vez que os próprios colaboradores tomam a liberdade de não colocar o SRP devido ao

efeito visual produzido no linear ser considerado por eles negativo. Facto este comprovativo de que os colaboradores não têm conhecimento das vantagens que o SRP lhes traz. Assim, torna-se também mais complicado para a DE, controlar a implementação do projeto SRP, uma vez que os SRP podem até existir mas não serem utilizados. Desta forma é necessário reduzir a liberdade dada aos colaboradores, por parte da DE através da inclusão de fotografias dos produtos com SRP nos planogramas e manter atualizadas as etiquetas de preço no linear, para que os colaboradores percebam e não retem dúvidas de quais produtos devem ser expostos com SRP. Fica clara a necessidade de sensibilização e difusão do aumento de produtividade nos PV.

Outro aspeto a ser melhorado é a sinergia entre os objetivos comerciais e a atividade de reposição, na elaboração dos planogramas, pois não são considerados aspetos operacionais. Por exemplo, se a DC tem como objetivo ter 5 frentes do esparguete X, sendo assim projetado no planograma, e o SRP deste produto tem 3 frentes, os colaboradores dos PV terão que colocar um SRP (3 unidades) e abrir outro SRP para retirarem as unidades em falta para perfazer as 5 unidades que constam no planograma. Desta forma, o objetivo do SRP não é totalmente satisfeito e a produtividade nos PV não é maximizada, resultando muitas vezes em piores resultados, mais tempo despendido na atividade de reposição, face ao uso de uma embalagem de transporte simples.

Relativamente ao impacto da dimensão da gama atual e exposição nos PV, é negativo e também prejudicial do ponto de vista comercial: o *stock* de cada produto no linear é menor e portanto, a quantidade de produto exposta é também menor, resultando numa visibilidade muito reduzida. Igualmente, a falta de padronização das dimensões das prateleiras mesmo dentro da mesma insígnia, não facilita a colocação do SRP, resultando na dificuldade de repor envolvendo maior tempo nesta atividade, verificando-se ruturas nas prateleiras. Um dos grandes problemas no espaço dos PV, são efetivamente as ruturas visíveis nas prateleiras, essencialmente nos produtos sem SRP. No entanto, se o SRP não pode ser colocado na prateleira devido às suas dimensões, as ruturas não são evitáveis.

Estes são os maiores obstáculos á implementação do SRP no espaço disponível, perante a estratégia da Administração da empresa relativamente a esta implementação, nomeadamente quando existir a dúvida de exposição da gama ativa total ou da colocação dos produtos com SRP, as diretivas são de que se devem colocar no linear os produtos com SRP, e se for necessário não expor toda a gama.

Relativamente às dimensões nos PV não serem padronizadas, nem das prateleiras nem da área, e o número de PV ser muito elevado (236, correspondentes a 4 insígnias diferentes), o planeamento por PV não é sustentável, mas seria o ideal para que fosse centrado no consumidor e na procura característica de cada PV. Desta forma, é necessário melhorar o planeamento por *cluster* de PV e a liberdade dada aos PV, para que não resultem em ações díspares face à estratégia da empresa. A tendência do mercado português para formatos de PV de menores dimensões, deve ser acompanhada pela empresa, aproveitando a oportunidade também para incluir equipamentos expositores padronizados.

Desta forma é de salientar as quatro linhas de ação prioritárias, i) a necessidade de alinhamento entre DC de MP e DC de MF, em termos de dimensão de gama e distribuição do espaço alocado a cada marca, ii) a necessidade de alinhamento entre DC e DE na elaboração dos planogramas, iii) a difusão do estado do projeto nos PV para que a estratégia global se reflita nos espaços de exposição aos consumidores e iv) a padronização dos materiais expositores alinhada com a tendência dos formatos de menores dimensões dos PV.

#### 4.1.9 Taxa de implementação dos *Shelf Ready Packaging* nos Pontos de Venda

O número de produtos registados no sistema informático que tem SRP associado, é inferior ao número efetivamente implementado nos PV, como referido em 4.1.2. O pressuposto é todos os SRP que estão registados no sistema informático constarem nos planogramas de cada PV, portanto se um PV tem os 20% dos produtos com SRP associado exposto na área de venda, apresenta uma taxa de implementação do que está estipulado no planograma de 100%. No sentido de controlar a taxa de implementação dos SRP que constam nos planogramas, e no âmbito do projeto levado a cabo nos 17 PV piloto, é efetuado o registo da taxa de SRP implementados nos PV piloto que constam nos respetivos planogramas. Verifica-se que existem PV piloto com níveis reduzidos de taxa de implementação, como é o caso dos dois Continente Bom Dia que apresentam taxas de 57% e 33%, respetivamente, com uma média de 47%, ou seja, um valor inferior ao observado no Continente e no Continente Modelo, de 88 e 87%, respetivamente, Tabela 4.4.

Tabela 4.4 - Taxa de implementação dos SRP por insígnias piloto

Insígnia	Pontos de venda piloto	Taxa de Implementação de SRPs (%)
Continente	1	83
	2	75
	3	95
	4	94
	5	93
	<b>Média</b>	<b>88</b>
Continente Modelo	6	90
	7	82
	8	92
	9	96
	10	91
	11	92
	12	89
	13	84
	14	84
	15	68
<b>Média</b>	<b>87</b>	
Continente Bom Dia	16	57
	17	33
	<b>Média</b>	<b>45</b>
<b>Média total</b>		<b>86</b>

O valor díspar entre as diferentes insígnias é um valor esperado devido à metodologia de desenvolvimento das soluções SRP globais e únicas para todas as insígnias. O fornecedor, normalmente, tem liberdade para definir o número de frentes de produto por SRP. Muitas vezes define três ou mais frentes de produto, o que pelas dimensões que representa impede o uso de SRP na insígnia com PV de menor dimensão (Continente Bom Dia). Este é um dos fatores que mais condiciona a aceitação dos SRP internamente. É de referir que dois PV que estão inseridos no projeto desde 2014 (PV 6 e 11 da Tabela 4.4) apresentam uma taxa inferior a 100% de implementação dos SRP incluídos nos planogramas.

Tendo em consideração que os PV piloto, principalmente os das maiores insígnias, têm uma taxa de implementação dos SRP planeados em planograma inferior a 100%, é de esperar que os restantes PV tenham taxas inferiores. Assim, é necessário melhorar o desempenho dos PV piloto, para que a expansão do projeto aos restantes PV, que não são piloto, atinga uma taxa de implementação elevada. As ações do projeto nos PV piloto devem ser intensificadas, através de elementos que sintetizem os resultados obtidos, como por exemplo *dashboards* publicados e exemplos visuais com as respetivas poupanças de tempo, para que se consigam obter taxas de sucesso elevadas, em menos tempo. É, também, necessário estipular valores objetivo para as taxas esperadas de implementação dos SRP presentes em planograma, para as várias insígnias na fase de expansão dos PV piloto para os restantes.

Considerando os PV que não são piloto deste projeto, os valores das taxas de implementação médias são distintos face aos dos PV piloto. Através da observação direta da Tabela 4.5, constata-se que a insígnia Continente apresenta o valor mais elevado de implementação de SRP que constam no planograma, 59%. De seguida apresentam-se as insígnias Continente Modelo, com 50%, e Continente Bom Dia com 48%.

Tabela 4.5 - Taxa de implementação média de SRP em PV que não são piloto, por insígnia

Insígnia	Taxa de Implementação de SRP (%)
Continente	59
Continente Modelo	50
Continente Bom Dia	48
<b>Média total</b>	<b>53</b>

A diferença da taxa de implementação de SRP nas insígnias Continente Bom Dia e Continente Modelo, 2%, é inferior ao esperado tendo em atenção que as características das embalagens SRP são as mesmas para todas as insígnias. Seria, pois, natural que as insígnias de menor dimensão apresentassem uma diferença maior relativamente a insígnias de maior dimensão. Pela análise do comportamento dos colaboradores de vários PV destes dois tipos de insígnia, é de considerar como possível que a diferença observada se deva ao facto da insígnia Continente Bom Dia receber um

número menor de produtos, tendo a maioria um índice de rotação mais elevado, sendo, conseqüentemente, mais fácil associá-los um SRP do que se tivessem um índice de rotação menor. Também os colaboradores de cada PV têm uma interpretação diferente deste tipo de embalagens, e depende do Diretor de cada PV, esclarecer o objetivo de aumentar a produtividade através do uso das embalagens, e monitorizar o progresso da respetiva implementação.

Através da correta monitorização, torna-se possível comparar os valores obtidos por insígnia entre os PV piloto e os que não são piloto do projeto:

- Na insígnia Continente, regista-se um diferencial de 29%, favorável aos PV piloto;
- Na insígnia Continente Modelo regista-se um diferencial de 37%, favorável aos PV piloto;
- Na insígnia Continente Bom Dia regista-se um diferencial de -1%, desfavorável aos PV piloto.

É necessário atuar com maior prioridade nos PV piloto Continente Bom Dia, pois os resultados obtidos no âmbito da implementação de SRP não são coerentes, uma vez que era de esperar um melhor desempenho dos PV que integram o projeto desde a sua fase de testes. A abordagem transversal tomada até janeiro de 2016, indiferenciada relativamente a diferentes insígnias, não está a surtir um efeito homogéneo e igual, portanto é necessário uma revisão e adaptação da abordagem às diferentes insígnias, pelo menos para a de menor dimensão.

O controlo realizado da implementação dos SRP que estão contemplados nos planogramas de cada PV é realizado de forma profunda e com uma periodicidade mensal, essencialmente pela DE e pelos PV piloto, elementos centrais neste projeto. No entanto, o controlo da taxa de aplicação de produtos com SRP, referida em 4.1.2, deveria ser também realizado numa base periódica definida e de forma mais aprofundada, o que não se verifica, porque a Direção que está mais em contacto com a aplicação de SRP a novos produtos é a DC que teve pouco contacto com o projeto até janeiro de 2016. É crucial que a análise seja feita periodicamente por parte da DC, e não pela DE, para que se tenha a perceção da sua evolução ao longo do tempo.

## **4.2 Indicadores de Desempenho**

Relativamente ao sucesso da implementação e monitorização da implementação de SRP, é necessário melhorar os resultados dos Indicadores de Desempenho acompanhados mensalmente por alguns PV piloto, nomeadamente i) volume de vendas, ii) taxa de contribuição dos produtos com SRP para as vendas totais de cada PV, iii) valor associado ao *stock* dos produtos com SRP e iv) taxa de implementação face ao planograma. Estes indicadores são resultado do desempenho face a cada fator crítico acima identificado.

Pela análise da Tabela 4.6, realça-se a necessidade de melhorar o desempenho dos PV relativamente ao respetivo indicador de volume de vendas pois somente 5 PV piloto, 29,4%, estão com um aumento de vendas com o uso do SRP, comparativamente à respetiva DOP e PV controlo, sendo que outros 5 PV apresentam um volume de vendas acima do PV controlo e inferior à DOP e, a maioria dos PV piloto, 41,2%, apresentam as vendas inferiores aos dois elementos comparativos.

Quanto á percentagem de contribuição dos produtos com SRP nas vendas totais de cada PV, apesar da maioria dos PV piloto, 47,0%, apresentar valores acima da DOP e PV controlo, existe ainda uma elevada percentagem, 41,2%, de PV que apresentam valores inferiores tanto ao PV controlo como à DOP. Portanto é necessário atuar a nível comercial, em duas vertentes principais, nomeadamente i) aplicação do SRP aos produtos com maior rotação, e portanto mais vendidos e ii) planeamento do aspeto físico das embalagens, que podem ter o impacto contrário no consumidor e afastá-los dos produtos no linear. Na primeira vertente é necessária a atuação do Departamento de *Procurement* e, na segunda vertente, a atuação do *Packaging & Design* e Gestores Comerciais.

É de realçar o melhor desempenho dos PV piloto quanto ao indicador do valor associado ao *stock*, ou seja, o valor do *stock* nos PV piloto, que utilizam os SRP em maior número, são inferiores comparativamente com os PV controlo e PV da respetiva DOP, em 76,5% dos casos.

Tabela 4.6 - *Dashboard* do desempenho dos PV piloto face aos Indicadores de Desempenho

Insígnia	PV piloto	Volume de vendas (unidades)	Taxa de contribuição dos produtos com SRP para as vendas totais do PV (%)	Valor de Stock (€)	Taxa de implementação face ao planograma (%)
Continente	1				83
	2				75
	3				95
	4				94
	5				93
Continente Modelo	6				90
	7				82
	8				92
	9				96
	10				91
	11				92
	12				89
	13				84
	14				84
	15				68
Continente Bom Dia	16				57
	17				33
<b>Total (%)</b>					<b>76,5</b>
<b>Total (%)</b>					<b>5,9</b>
<b>Total (%)</b>					<b>17,6</b>

- KPIPV superior a DOP e PV controlo
- KPIPV superior ao PV controlo e inferior a DOP
- KPIPV inferior a DOP e PV controlo

Os resultados obtidos para o indicador de produtividade nos PV necessitam de englobar mais medições, a um maior número de categorias, pois só foram englobadas 4 Categorias (Molhos, Especiarias, Massas e Chocolates), num total de 34.

As 34 categorias excluem as categorias de bebidas espirituosas e vinhos e as de congelados. A variação dos dados perante os diferentes PV irá sempre registrar-se, pois são realizadas 10 medições por produto sempre com diferentes colaboradores (como sucederá no dia-a-dia), não fazendo sentido medir sempre com o mesmo colaborador.

As categorias escolhidas tiveram por base a maior percentagem de aplicação SRP, no entanto é importante considerar outros critérios, realizar testes nos PV piloto mesmo que ainda não exista um SRP desenvolvido e, retirar dados que permitam incentivar o processo comercial para que soluções neste campo sejam desenvolvidas. Entre as novas categorias a incluir na medição do ganho de tempo dispensado na atividade de reposição, salientam-se as três que a Sonae se encontra com mais necessidade perante os concorrentes: Mel e Doces, Especiarias e Aperitivos.

Para além dos indicadores de desempenho já monitorizados na empresa, deveriam ser monitorizados mais, com principal enfoque nos PV, relativamente a outros impactos do SRP como por exemplo quebras nos PV numa situação sem SRP e com SRP.

### **4.3 Outros fatores**

Para que os fatores críticos surtam o efeito pretendido, é necessário um alinhamento global e sustentável. Para isso é necessário considerar outros fatores que tornam o processo fluido evidenciando as vantagens que um SRP pode potenciar. Estes fatores devem ser alinhados entre os vários colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos da organização, nomeadamente:

- A sensibilização do SRP na empresa, na sequência do projeto iniciado em 2014, a sensibilização concentrou-se na DE e nas DOPs. Nas restantes Direções, o conhecimento do projeto baseou-se em termos teóricos, e minoritariamente em termos práticos. Tirando partido da implementação da filosofia Kaizen na empresa, este objetivo pode ser conseguido mais facilmente;
- O registo de SRP no sistema informático necessita de ser reformulado e padronizado para que não se verifiquem diferenças entre os SRP existentes e os introduzidos no sistema informático, tornando a base de trabalho deste projeto incorreta;
- A incorporação de SRP multiproduto, ou seja um SRP ter mais que um SKU, que implica a incorporação de novos códigos para os SRP, pois atualmente o código só pode dizer respeito a um tipo de produto no interior da embalagem;
- A melhoria do desperdício de cartão das embalagens ao longo da cadeia de abastecimento e do processo de descarte de uma embalagem pode ser melhorado com a utilização do SRP, a curto e longo prazo. Durante a atividade de reposição na área de venda dos PV, no caso da reposição produto a produto (sem SRP), os repositores precisam de descartar a embalagem

e colocá-la num carro que lhes dá suporte, ocupando espaço e criando um ambiente menos qualitativo para os consumidores.

Em suma, Tabela 4.7, no presente capítulo são identificados os principais fatores que devem ser alvo de melhoria, pois influenciam criticamente o processo de implementação dos SRP. É necessário atuar nos fatores tanto a um nível mais macro, alteração da estratégia da empresa para este projeto, até a um nível micro de cada Direção, com maior destaque para a DC que inicia o processo, podendo influenciar logo desde o início.

Tabela 4.7 - Síntese dos fatores críticos para implementação dos SRP

Principais Fatores	Outros Fatores
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estratégia transversal;</li> <li>•Gama de produtos;</li> <li>•Identificação da necessidade de implementação dos SRP;</li> <li>•Processo de implementação dos SRP;</li> <li>•Negociação com o fornecedor;</li> <li>•Controlo da taxa de implementação dos SRP;</li> <li>•Processo logístico;</li> <li>•Alocação dos produtos nos PV;</li> <li>•Taxa de implementação de SRP nos PV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sensibilização do SRP na empresa;</li> <li>•Gama de produtos;</li> <li>•Registo de SRP no sistema informático;</li> <li>•Incorporação de SRP multiproduto;</li> <li>•Desperdício de cartão das embalagens e o processo de descarte de uma embalagem.</li> </ul>

## Capítulo 5 - Propostas de Melhoria

No presente capítulo são apresentadas soluções elaboradas pela autora da presente dissertação para as oportunidades de melhoria identificadas no Capítulo IV no âmbito da implementação de *Shelf Ready Packaging* (SRP). Parte destas foram implementadas e tiveram impacto positivo na empresa, principalmente na Direção Comercial (DC), Direção de Espaço (DE), Direção Logística e Direções de Operações (DOPs).

As propostas de melhoria nas várias direções, tanto a nível individual como a nível global para a empresa, são descritas, assim como os resultados das que foram implementadas e os respetivos impactos, atualmente alvo de monitorização.

### 5.1 Estratégia para implementação dos *Shelf Ready Packaging*

O projeto de implementação de SRP requer a sua interpretação ao nível estratégico, através da identificação do valor reconhecido pelos consumidores através da filosofia *lean*, como referido em 2.1.2. A estratégia deve ser diferenciada para as 4 insígnias, Continente, Continente Modelo, Continente Bom Dia, considerando também a insígnia Meu Super, ao contrário da adoção de uma estratégia transversal que não satisfaz totalmente nenhuma das insígnias. A estratégia deve, portanto, diferir consoante a insígnia, relativamente aos seguintes fatores que se consideram cruciais: i) dimensões do SRP e, conseqüentemente, ii) alteração do número de unidades por SRP.

Ao adotar uma estratégia neste sentido, resultará no desenvolvimento de diferentes SRP para um mesmo produto. No entanto, pode não ser viável para os fornecedores desenvolver 4 formatos diferentes de SRP. Neste sentido, o ideal é desenvolver uma estratégia consensual que satisfaça todas as partes interessadas para que seja possível concretizá-la. Assim, o objetivo a curto-médio prazo é desenvolver somente 2 formatos de SRP, um para Continente e outro para Continente Modelo, Bom Dia e Meu Super, tendo em conta a área média atual de cada insígnia, que se diferencia entre Continente e Continente Modelo em 1695 m<sup>2</sup>, e entre este último e Continente Bom dia em 511 m<sup>2</sup>. Porém, o objetivo a médio-longo prazo é reduzir as dimensões da insígnia Continente, pelo que se este objetivo se concretizar, então o formato desenvolvido para Continente será partilhado com Continente Modelo, existindo sempre o formato de SRP para Continente Bom Dia, partilhado também pelos Meu Super. A redução do espaço da insígnia Continente é um fator de sucesso da implementação da filosofia *lean* (ver 2.2.1).

Quanto ao tipo de marcas, é necessário diferenciar a estratégia e os objetivos entre Marcas Próprias (MPs) e Marcas de Fornecedor (MF), pois os propósitos e requisitos não são os mesmos, uma vez que as marcas se diferenciam, desde as condições comerciais subjacentes a cada tipo de marca (por exemplo a negociação de promoções e a reposição nos PV realizadas maioritariamente pelos fornecedores da MF) até à quantidade de SKUs de cada uma (os produtos de MF estão em maioria face aos de MPs, com cerca de 89% dos SKUs). No entanto, tanto os produtos de MP como de MF,

devem cumprir os 5 requisitos funcionais de um SRP. Porém devem apresentar as seguintes diferenças relativas a cada requisito:

- Fácil identificar: são aceitáveis SRP com código de barras somente de um dos lados das embalagens, sendo comunicado que deve constar em 2 dos lados para melhorar as operações da empresa;
- Fácil abrir: quando a Direção Logística aprova, poderão ser aceites produtos sem tampa, caso mais comum de produtos enlatados e engarrafados, sendo mais compreensível nos de MPs, porque para os fornecedores não é possível um investimento em mais um elemento de cartão, a tampa, sem aumentar o preço de compra à Sonae; este aspeto poderá expandir-se também a produtos de MF;
- Fácil repor: a resistência do cartão, em especial a sua gramagem, é usualmente reforçada em produtos de MF; no entanto, não é aceitável qualquer SRP de MPs que não se possa manusear sem que este ceda e que não suporte o peso dos produtos;
- Fácil comprar: a maximização de cores é uma questão a explorar em produtos de MF; no entanto, nos de MP é necessário garantir um mínimo de 2 cores, sendo o mais importante a referência à marca e não aos produtos no seu interior (considerando que muitos fornecedores desenvolvem um SRP que serve vários produtos).

Uma vez definida a estratégia, é necessário definir também o processo que a permite implementar.

## **5.2 Processo de implementação dos *Shelf Ready Packaging***

No processo de implementação dos SRP, existem duas linhas de atuação, nomeadamente i) no funcionamento e fluxo interno de informação e material e ii) na definição de prazos internos para cada tarefa e entidades envolvidas. Relativamente ao ponto i), este assenta em três fatores críticos: alinhamento, partilha e comunicação, para que os fluxos de informação e de material relativos aos SRP, sejam contínuos na empresa. O processo deve ter por base o alinhamento global definido pelo objetivo final de implementar os SRP, levado a cabo pela partilha de dados e estado do processo, que só se verifica através da comunicação entre as várias entidades envolvidas no processo. Assim, foi desenvolvido um processo para a implementação dos SRP que é um guia que incorpora as necessidades de todas as Direções envolvidas. Os vários princípios do lean no retalho, como referido em 2.3.2, entre eles a identificação da cadeia de valor e respetiva sequência de atividades para atingir o objetivo, e o fluxo a esta associado, servem de base para a elaboração deste processo.

Este processo padronizado vem reduzir a necessidade de consultar vários documentos que faziam referência, mesmo indiretamente, aos SRP, nomeadamente um de cada Direção, o Caderno de Encargos logísticos da Direção Logística e o documento de validação de aplicação do SRP da DE.

O processo desenvolvido envolve dois documentos, o Manual de SRP e o *Time-To-Market*. O Manual de SRP tem o objetivo de promover a prática e implementação dos SRP, respondendo assim à primeira linha de ação, funcionamento e fluxo interno de informação e material, e o segundo documento, *Time-To-Market*, procura responder à segunda linha de ação, definição de prazos

internos. O documento *Time-To-Market*, tal como o próprio nome indica, refere-se ao tempo até o SRP estar no mercado mais especificamente nos PV. Ambos os documentos serão descritos nos subcapítulos 5.3 e 5.4.

O processo, Figura 5.1, presente em ambos os documentos, Manual de SRP e *Time-To-Market*, e implementado na empresa baseou-se na experiência adquirida ao longo do estágio tido como base para o presente estudo e, através do conhecimento das várias realidades e necessidades, requisitos e métodos de trabalho de cada Direção envolvida no processo. As Direções identificadas como elementos integrantes deste processo foram a DC, as Direções de Operações (DOPs) dos PV, a Direção Logística, a Direção de Aprovisionamento & Gestão de *Stocks* e a DE.

Distinguem-se duas situações para que um processo deste tipo se inicie:

- i. Situação A, quando do lançamento de um novo produto, e
- ii. Situação B, quando num produto já em comercialização é identificada a necessidade de aplicação do SRP.

O processo inicia-se na DC, através do contacto com o fornecedor, pelo que se procede à negociação do produto em conjunto com o respetivo SRP, partilhando os requisitos e o tipo de SRP a utilizar através do envio ao fornecedor do Manual de SRP, e comunicando-lhe as necessidades logísticas relativas à expedição do produto, através do envio dos encargos logísticos. Este último documento, no âmbito dos SRP, não seria necessário enviar pois a sua informação está contida no Manual de SRP. No entanto, para efeitos de expedição e outros aspetos logísticos, a DC deve partilhar este documento desde o início.

Do contacto da DC com o fornecedor deve resultar o envio para as instalações da empresa, para aprovação física de um protótipo do SRP com o respetivo produto no seu interior, tal como efetuado e requisitado pela Toyota já na origem da filosofia *lean* como referido em 2.3.4. O processo só avança após aprovação e validação física pela DC. Se for aprovado, o SRP segue para a fase de desenvolvimento de imagem (*layout*) pelo departamento de *Packaging & Design* (P&D) e aprovação pela Direção Logística da informação logística que deve constar no SRP.

No caso da Situação B se verificar, aplicação de SRP a um produto já em comercialização, no caso de implicar alteração de dados logísticos é que é necessário planear a respetiva alteração no sistema informático, entre a DC e a Direção de Aprovisionamento & Gestão de *Stocks* (DAGS). Este passo implica posteriormente a comunicação às Assistentes Comerciais (ACs), que alteram os dados no sistema informático.

No caso da Situação A se verificar, lançamento de um novo produto, a DC deve indicar às ACs quando criam um produto novo, que esse produto terá um SRP associado, para que esta informação seja inserida informaticamente.

Quando um novo SRP é inserido no sistema, deve informar-se também a DE que controla e monitoriza o projeto (através do comportamento da taxa de implementação dos SRP). Antes dos SRP

estarem presentes nos PV e serem colocados na prateleira num só movimento, a DC deve receber uma amostra do SRP já com a imagem impressa e com o produto final no seu interior.

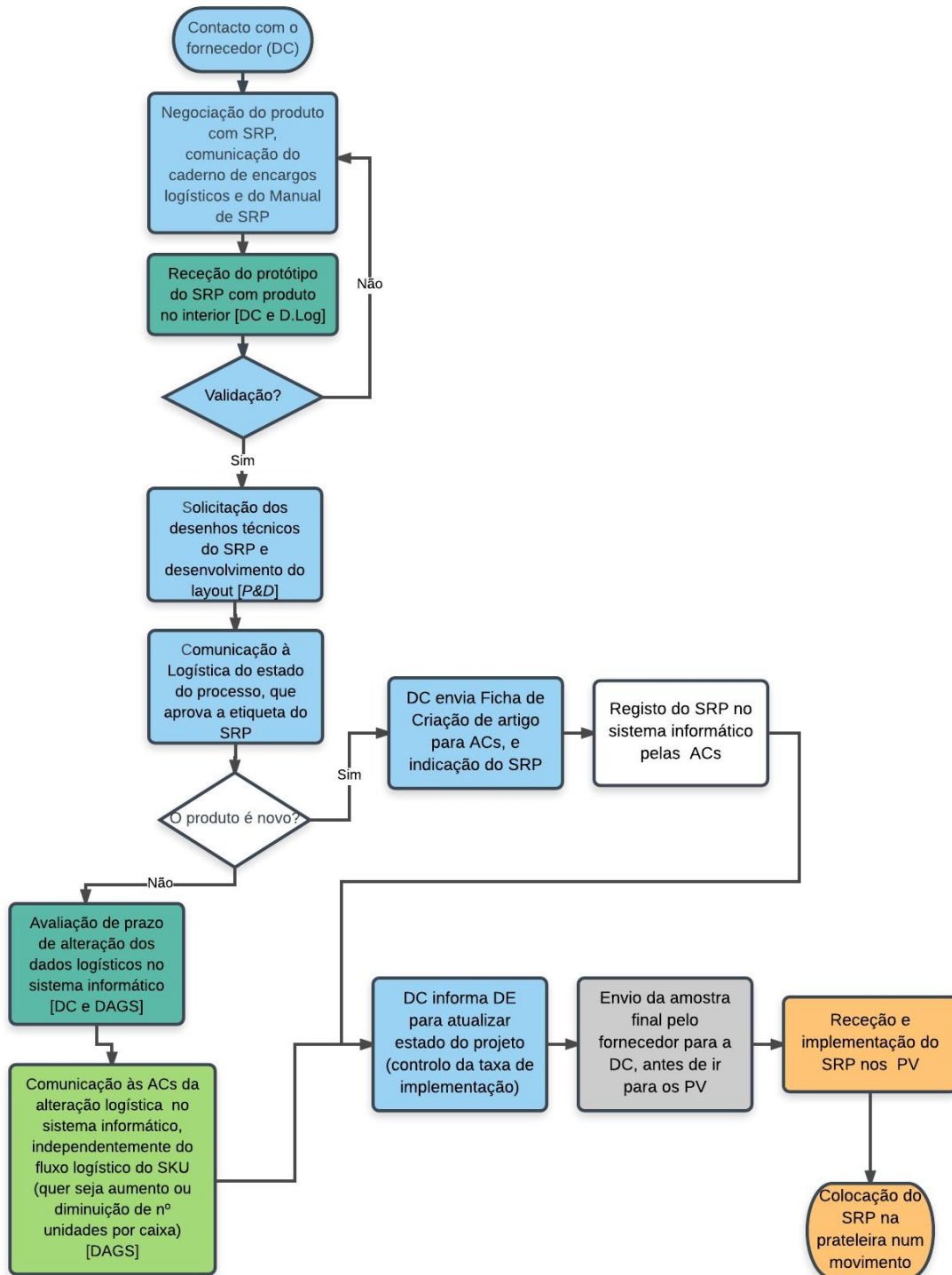


Figura 5.1 - Fluxograma do processo proposto para implementação dos SRP

Após a definição do processo é necessário implementá-lo e integrá-lo na rotina das Direções envolvidas.

### 5.3 Manual de *Shelf Ready Packaging*

Para a padronização da prática na empresa e evitar vários problemas foi elaborado um manual dedicado aos SRP, tal como referido em 2.4.1 cada retalhista deve ter o seu próprio guia de SRP, documento que respeita as várias entidades envolvidas no processo de implementação dos *Shelf Ready Packaging* (SRP). Este manual destina-se a uso interno da empresa e externo, dos seus fornecedores. No manual existe também referência aos *Retail Ready Packaging* (RRP), que são essencialmente os formatos de embalagem que é transportada entre o fornecedor e os Pontos de Venda (PV), em paletes ou meias-paletes, *boxes*, meias *boxes* e tabuleiros. A elaboração do manual foi iniciada no mês de fevereiro de 2016 e a sua finalização foi possível em julho. O manual foi realizado tendo por base uma metodologia, com os seguintes passos:

1. Estudo do mercado relativamente a soluções existentes no âmbito de i) SRP e RRP, ii) características do cartão, iii) dimensões do cartão e iii) tipo de embalagem de venda mais adequada;
2. Análise das soluções existentes no mercado à luz das necessidades das Direções de Operações da empresa, PV e Entrepostos;
3. Perceção e melhoria dos fluxos de informação e de material necessários internamente para um SRP ou RRP;
4. Análise comparativa das soluções propostas com os estudos desenvolvidos pelos concorrentes no âmbito dos SRP;
5. Reunião com as diferentes Direções envolvidas nos fluxos dos SRP, nomeadamente no que se refere a:
  - a. Perceção das necessidades e requisitos de cada uma,
  - b. Identificação clara do papel e de intervenção em termos temporais de cada uma,
  - c. Aprovação e visibilidade dos fluxos globais por cada uma;
6. Recolha dos documentos internos relacionados com os SRP para centralização da informação no manual a elaborar;
7. Recolha dos elementos a integrar no manual e esquematização do respetivo rascunho:
  - a. Fotografias representativas dos 5 requisitos funcionais reais no PV piloto (Continente de Telheiras), e
  - b. Esquemas e síntese da informação recolhida para uma fácil interpretação por todos os intervenientes envolvidos;
8. Apresentação do rascunho a todas as Direções e respetiva aprovação;
9. Impressão e publicação do manual em formato de livro.

As Direções envolvidas no passo 5 da metodologia supramencionada são: DC, Direção Logística, Direções de Operações (DOPs) dos PV com participação representativa do PV piloto Continente de Telheiras, DE e Direção de Aprovisionamento & Gestão de *Stocks*.

Relativamente ao passo 6 da metodologia, os documentos internos na empresa que direta ou indiretamente se relacionavam com os SRP são parte do Caderno de Encargos Logísticos e do

Processo de validação de produtos potenciais para aplicação deste tipo de embalagem desenvolvido pela DE.

No passo 7 da metodologia, foi estabelecida a organização final do documento em 12 capítulos para que se partisse dos objetivos gerais deste tipo de embalagem e do método de aplicação do manual para o seu enquadramento na empresa, respeitando os requisitos necessários para este tipo de embalagem, assim como para que se estabelecesse a correspondência entre o tipo de unidade de venda e o tipo de SRP mais indicado (matriz de correspondência), Figura 5.2. Na parte final do Manual são então sintetizados os documentos da Direção Logística e da DE, assim como anexos para utilização durante este processo, especialmente com enfoque no registo e monitorização de atividades como, por exemplo, uma Ficha de Auditoria visual nos PV para registo de não conformidades dos SRP.

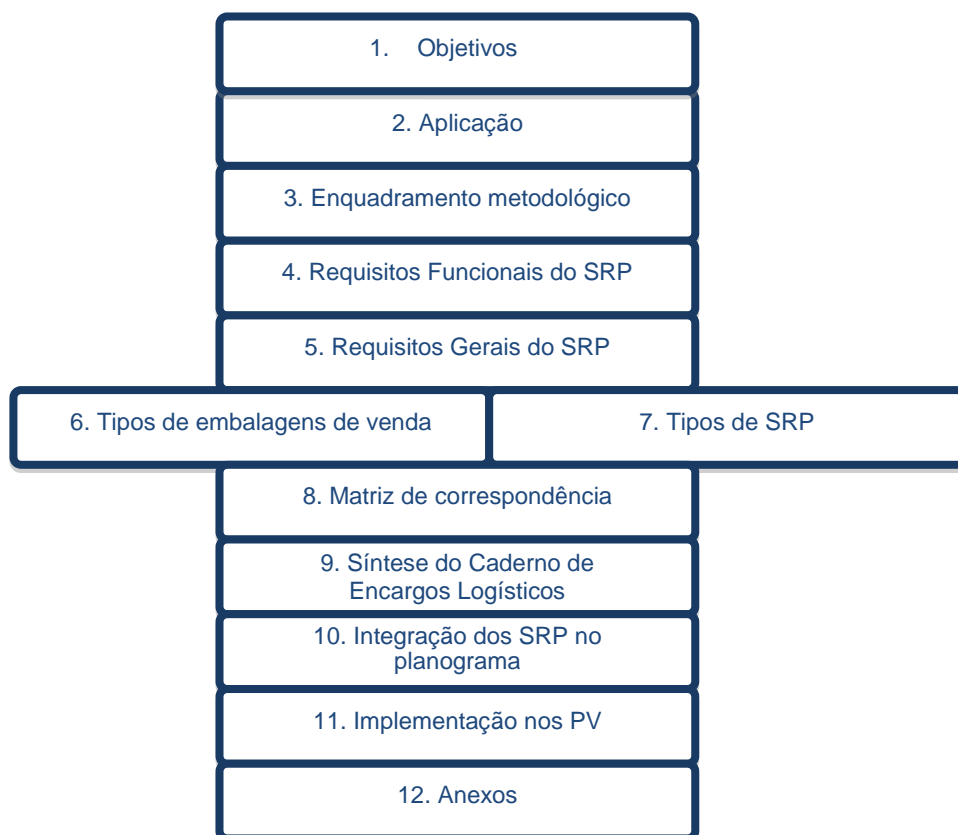


Figura 5.2 - Organização do Manual do SRP por capítulos

Dois aspetos importantes a considerar foram o formato do manual e a sua distribuição. O formato físico do manual foi um detalhe tido em consideração, pois até ao momento os documentos que existiam eram em formato digital, que não têm tanto impacto como um livro em papel. Foi decidido partilhá-lo com as entidades consideradas cruciais neste processo para os esclarecer e simplificar o fluxo de informação, nomeadamente as Direções anteriormente mencionadas e os fornecedores que, por sua vez, devem partilhar com os seus fornecedores de embalagens.

O método de aplicação do manual está bem explícito no capítulo 2, destacando o modo como a DC deve atuar, escolhendo inicialmente o tipo de embalagem unitária de venda que tem correspondência

com o(s) SRP mais indicado(s), transmitindo de forma visual os principais requisitos funcionais e gerais deste tipo de embalagem, resultando na solução melhorada para o tipo de produto em questão. Por exemplo, se os elementos da DC estiverem a planear implementar um SRP nas batatas fritas, devem seleccionar este tipo de embalagem unitária (um saco que não se sustenta sozinho) e procurar qual a correspondência na matriz SRP, desta embalagem com o tipo de SRP que se adequa, Figura 5.3.

1 Escolher o tipo de embalagem unitária:



Escolher o tipo de SRP otimizado para essa embalagem:



Figura 5.3 - Método de aplicação do Manual de SRP

### 5.3.1 Problemas que soluciona


















No manual de SRP são abordados alguns dos fatores críticos com impacto direto no projeto do SRP, nomeadamente:

- i) Alinhamento da estratégia global perante todas as entidades - O alinhamento perante todas as entidades fica claro pela introdução de elementos chave no manual, tais como o objetivo por parte da Administração em implementar os SRP, e o enquadramento da intervenção de cada entidade no processo, os objetivos a nível operacional relativamente aos tipos de SRP que devem começar a figurar nos PV e permitam uma maior visibilidade e emancipação da marca, em vez de embalagens descaracterizadas e usualmente identificadas como obstáculo à venda dos produtos;
- ii) Processo de implementação dos SRP - Este processo foi reestruturado e, pela primeira vez, tem em consideração requisitos de várias naturezas, tanto comerciais como práticas em vigor no dia-a-dia, e alinha todos os elementos que devem participar no processo, definindo em que entidade o processo deve ser iniciado e finalizado, considerando também a atualização do projeto. São também identificadas as duas possíveis situações que podem provocar o início de um processo de implementação dos SRP, com os respetivos alertas para as diferenças em termos processuais, nomeadamente no que diz respeito à Situação A e B, referidas em 5.2;
- iii) Clareza na abordagem com o fornecedor na transmissão das soluções pretendidas - Internamente existe alguma dificuldade em articular a gama de produtos de MP com a de MF, mas fica facilitada pela definição explícita da relação dos SRP entre os dois tipos de marcas no espaço de venda dos PV, permitindo garantir uma igualdade entre ambas as marcas;

- iv) Definição da relação em termos de espaço dos PV entre os SRP de MP e de MF, e respetivo número de frentes - A definição dos requisitos logísticos foi simplificada, não sendo necessário consultar um outro documento que tinha uma pequena parte relativa a este tipo de embalagem. Paralelamente foi introduzida a distinção entre requisitos logísticos para MP e para MF, não existente até então;
- v) Definição dos objetivos logísticos - Existiam problemas a nível comercial devido a não existir uma definição dos objetivos logísticos resultando num elevado poder de decisão por parte do fornecedor. Através da síntese das condições comerciais a apresentar aos fornecedores e da transmissão das soluções pretendidas, com exemplos físicos e restrições de unidades por embalagem, tanto ao fornecedor direto da Sonae como ao fornecedor de embalagens, é reduzido o desvio relativamente ao pretendido. É assim criado um fluxo da informação com o fornecedor deste tipo de embalagens, para que todos os intervenientes possam ter conhecimento do pretendido pela empresa.

Para além dos cinco fatores críticos identificados, existe ainda outro referente à perceção deste tipo de embalagens no seio da DC, particularmente o Departamento de *Procurement* que inicia o processo, anteriormente atribuído ao Departamento de *Packaging & Design*. Foi criada uma matriz que permite fazer a correspondência entre os tipos de embalagens unitárias de venda e do SRP mais adequado. Alguns casos de SRP só se aplicam a algumas categorias de produtos ou a produtos com características físicas mais específicas, Tabela 5.1.

Tabela 5.1 - Matriz de correspondência dos tipos de embalagens e de SRP

TIPO SRP	TIPO DE EMBALAGEM							
	 Embalagens redondas boa estabilidade	 Garrafas e tubos	 Tetras	 Blister	 Cartão que se sustenta	 Bag	 Saco que se sustenta	 Irregulares
 TIPO I	X	X	X	X	X		X	X
 TIPO II						X* batatas fritas		
 TIPO III		X						
 TIPO IV		X* vinhos						
 TIPO V	X* mercearia		X					
 TIPO VI	X* pacotes molho pequenos	X* tubos estreitos						X
 TIPO VII	X	X* mercearia				X		X
 TIPO VIII						X	X	
 TIPO IX				X* padaria e manteiga	X* padaria e manteiga	X* padaria e manteiga		

As características físicas dos SRP presentes na área de venda aos consumidores serão melhorados, tanto a nível funcional como estético, pois o Manual de SRP descreve com exemplos visuais os 5 requisitos funcionais, em 5.1, para o uso dos SRP assim como os requisitos gerais (Anexo III) a respeitar para que os SRP possam ser utilizados por todas as entidades.

Quanto à representação dos 5 requisitos funcionais de um SRP, por exemplo no caso do requisito “Fácil comprar”, este é descrito com base nos principais aspetos a respeitar, entre eles a possível identificação do produto, variedade e marca no próprio SRP. Adicionalmente, este requisito é traduzido numa ilustração de um bom exemplo de SRP no que respeita a este requisito em específico, Figura 5.4.

#### 4 FÁCIL COMPRAR

- \_ Identificação do produto, variedade e marca no SRP
- \_ Cliente deve remover e voltar a colocar produto no SRP
- \_ Sem necessidade de ferramentas cortantes
- \_ Maximização do uso de cores  
(análise custo-benefício)



Figura 5.4 - Requisito funcional fácil comprar representado no manual de SRP

Relativamente aos requisitos gerais, são também ilustrados da mesma forma, principais aspetos e ilustração visual. No entanto as ilustrações visuais baseiam-se em exemplos errados e corretos. Por exemplo, no requisito respeitante às regras de disposição dos produtos no seu interior, Figura 5.5, é apresentada a orientação correta do produto no interior de um SRP (na vertical), e a orientação errada (na horizontal), para que fique esclarecido não só o que deve ser feito mas também o que não deve.

#### 2 Orientação do produto para que seja visível no SRP

Situações a considerar:

- \_ Quando as embalagens vêm em pack (ex: molho tomate em cartão 3 embalagens), o SRP não necessita de evidenciar tanto as características de segurança e integridade do produto



Figura 5.5 - Regra de disposição de produtos no SRP do manual de SRP

### 5.3.2 Impacto após implementação

Antes da implementação do Manual de SRP, não existia um processo para implementação dos SRP no seio da DC, não permitindo que os fluxos de informação e de material fossem contínuos, nem que o processo fosse concluído na maior parte das vezes. Desta forma, com o Manual de SRP, deixaram de existir interrupções no processo, essencialmente entre:

- i) O departamento de *Packaging & Design* e a DC, pois o Manual de SRP os requisitos explicitam as necessidades e os objetivos da empresa,
- ii) A DE e as DOPs, através da agilização da informação entre a DC e as DOPs, e
- iii) A DC e o fornecedor da empresa, pois o Manual de SRP evita a análise que a Direção de *Stocks* e Aprovisionamento, a DE e a DC teriam que realizar por SRP de cada SKU.

Assim, através da melhor comunicação e partilha da informação com os fornecedores, os SRP nos PV melhoraram e o processo de escolha de tipo de SRP que costumava ter uma duração média de 2 meses, passou a ser encurtado para cerca de 3 semanas, uma redução de aproximadamente 63% do tempo despendido.

Perante as vantagens apresentadas, não existiu qualquer resistência à utilização do Manual de SRP no seio da DC, sendo o documento partilhado por todas as entidades envolvidas, nomeadamente, DC, DE, DOPs e Direção Logística.

### 5.4 Documento *Time-To-Market*

No âmbito do controlo temporal da implementação de um SRP foi criado outro documento baseado no tempo-alvo a atingir em cada passo do processo até implementação do SRP nos PV, denominado por *Time-To-Market* (TTM).

Este documento contém o enquadramento metodológico contemplado no manual, focando-se na atribuição de tarefas e definição de tempo previsto para cada uma.

O TTM está organizado em 6 secções, nomeadamente, enquadramento, âmbito, aplicação, objetivos, situação atual/inicial e situação futura:

1. Enquadramento – É uma das razões pela qual foi criado este documento. Por exemplo quando o tempo de lançamento de um SRP é extenso ou quando o processo está no Departamento de *Packaging & Design* e não existe um acordo prévio da DC com o fornecedor sobre o SRP;
2. Âmbito – Identificação das MPs em que se aplica o processo, Unidades de Negócio e MPs que são excluídas;
3. Aplicação - Explicita que deve ser a DC de MPs a iniciar o processo e os produtos abrangidos, existentes sem SRP ou com SRP não conforme ou, ainda, novos que devem ter SRP;

4. Objetivos – Descreve os objetivos do documento, nomeadamente i) aumentar a cooperação entre fornecedor, DC, DOPs e Direção Logística, ii) definir prazos internos para melhoria do processo, iii) diminuir o número de SRP não conformes, iv) aumentar a visibilidade do processo global, v) normalizar o processo e vi) aumentar 50% na produtividade nos PV;
5. Situação atual/inicial – Com a identificação dos problemas mais relevantes a nível comercial, nomeadamente, a falta de normalização do processo, a entrada da maioria dos produtos sem SRP nos PV, a identificação da necessidade de aplicação de SRP tardia e a falta de apresentação de requisitos ao fornecedor;
6. Situação futura – Apresenta o processo de implementação dos SRP proposto para substituição do fluxo de processo identificada no ponto 5., e está organizado para as diferentes situações A e B, em 5.2. O processo divide-se em várias etapas, nomeadamente:
  - i) Contacto com o fornecedor;
  - ii) Negociação do produto e do respetivo SRP, entre a DC e o fornecedor,
  - iii) Receção, na DC, do protótipo do SRP enviado pelo fornecedor,
  - iv) Validação do protótipo do SRP pela DC e Direção Logística,
  - v) Documentação, introdução e/ou atualização dos dados logísticos associados ao SRP no sistema informático,
  - vi) Implementação do SRP nos PV,
  - vii) Finalização no PV, desde a receção do SRP no armazém até ao linear do PV. Associado a cada etapa existe um prazo estipulado, na Situação B. Mas na Situação A, não é possível definir prazos porque esta está dependente do lançamento do produto, que envolve outro processo. Na Situação B, por exemplo, a receção da amostra do SRP deve ter uma duração máxima de 1 semana, Figura 5.6. Os prazos estipulados são prazos médios, pois estão sujeitos a fatores externos à DC, como por exemplo a nível de *stocks* de fornecedores (que impactam no tempo desde a Validação até à Implementação) e no Entrepasto (que impactam no tempo desde a Implementação até à Finalização).

Contacto	Negociação	Receção	Validação	Documentação	Implementação	Finalização
2 semanas	1 mês	1 semana	1 dia	2 dias	2 meses	2 semanas

Figura 5.6 - Cronograma associado às etapas da situação futura do TTM

- viii) Situação futura: definição das entidades envolvidas no novo processo proposto;
- ix) Controlo do processo, através de *dashboards* i) interno à DC, articulado com o fornecedor e o Departamento de *Packaging & Design*, e ii) no âmbito dos PV *lean*, gerido pelas operações e pela DE e que difunde pela DC;
- x) Anexos:

- a. Negociação com o fornecedor, com destaque para os pontos que devem ser acordados, e
- b. Ponto de situação a partilhar pela DC com as DOPs e a DE.

#### **5.4.1 Problemas que soluciona**

Para a DC, em particular, é mais fácil e prático recorrer ao documento TTM em alternativa ao Manual de SRP, para trabalhar numa base diária, sendo o Manual de SRP mais adequado e utilizado para partilhar com o fornecedor através dos elementos visuais e o TTM para uso e controlo no dia-a-dia possibilitando uma fácil consulta através da representação de uma linha temporal em que visualmente se identificam os passos seguintes.

Com a implementação do TTM é possível evitar a derrapagem temporal do projeto e aumentar a visibilidade e transparência do seu progresso. O tempo normal para a implementação deste tipo de embalagem poderia atingir os 12 meses mas com a difusão do TTM acredita-se que se conseguirá ter o SRP nos PV, no prazo de 4 meses, que equivale a uma redução de aproximadamente 67,7% no tempo de implementação. Este prazo abrange apenas situações do tipo B – Identificação da necessidade de aplicação do SRP posterior ao lançamento do produto.

Perante a Situação A, lançamento de um produto com inclusão do SRP, a implementação de um SRP é um processo que decorre em paralelo com o processo de lançamento do produto.

O TTM será especialmente utilizado pela DC, assim, é nesta Direção que produz mais alterações.

#### **5.5 Alterações na Direção Comercial**

O processo de implementação de SRP (descrito na Figura 5.1) implicou uma alteração cultural na DC para que o processo desenvolvido visasse, desde início, os objetivos operacionais, tanto a nível dos Entrepostos logísticos como dos PV. Esta alteração iniciou-se pela explicitação do seu principal objetivo e pela determinação da produtividade nos PV que, em termos médios, teve um aumento de 52% (como referido em 3.2.2.3), resultando em menos ruturas no linear, e maiores vendas (impactando diretamente na DC). Desta forma, o pensamento comercial alterou-se e focou-se no desenvolvimento, em paralelo, do produto e do respetivo SRP.

É necessário que o foco seja transversal às diferentes Direções, desde o início do processo, para que o fluxo seja contínuo e não existam não conformidades no decorrer da utilização dos SRP, que resultam em momentos não produtivos, sem agilidade da atividade operacional nos Entrepostos e nos PV. Portanto, é necessário considerar diferentes variáveis desde o início do desenvolvimento da solução ideal de um SRP, entre elas: i) a dimensão do SRP (Anexo I), ii) as unidades por SRP (*stock*), iii) o custo de implementar um SRP em alternativa a uma embalagem simples de transporte, iv) a imagem aplicada no SRP e v) as características do material usado (gramagem do cartão, por exemplo). Só é possível atingir um SRP com aplicação prática e funcional, considerando todas estas variáveis que dependem, essencialmente, da interação entre a DC e a DE, fornecedores, Direção

Logística e DOPs. A interação com a DE e com a Direção Logística já existe mas com o novo processo implementado na empresa é melhorada. Relativamente aos fornecedores e às DOPs, é necessário incorporar novos métodos e regras na DC para que se agilize estas relações.

### **5.5.1 Definição da gama de produtos**

Um dos fatores cruciais e problemáticos na empresa para a aceitação dos SRP pelas operações dos PV é a dimensão da gama de produtos global, de MPs e MFs. No âmbito das MPs, comparativamente com os seus concorrentes nacionais, distingue-se pela alargada dimensão de oferta de produtos, mas a falta de padronização nos produtos oferecidos e a falha na perceção da procura, representam dois tipos de desperdícios associados à filosofia lean no retalho, como referido em 2.3.2.

É necessária uma revisão por SKU, ou seja, realizar uma gestão *tanpin kanri* que combate a gestão à categoria de produtos, através da análise por SKU. Assim, organizou-se um calendário anual com revisões de gama de cada categoria de produto mas com todos os SKUs presentes. A revisão da gama de uma categoria de produto é feita através da exposição visual dos produtos existentes no mercado numa sala, em que estão presentes os SKUs de MP da empresa e dos principais concorrentes e MF. Desta forma, identificar os SKUs que se devem descontinuar. Também com a presença física dos SKUs, pode analisar-se a praticabilidade da aplicação de SRP e identificar as soluções que existem no mercado. Estas ações dão origem a uma ata na qual estão estipuladas as ações consequentes a realizar e os respetivos prazos.

### **5.5.2 Negociação com o fornecedor**

Relativamente à interação e negociação dos elementos da DC com os fornecedores foi necessário implementar algumas regras-chave, identificando-se seguidamente as principais:

1. Todos os novos produtos a entrar em comercialização já devem incluir o SRP associado;
2. Num concurso para seleção de potenciais fornecedores, os que apresentarem propostas com SRP serão considerados prioritários;
3. As características dos SRP têm que ser definidas pela DC quando do contacto com o fornecedor, em paralelo com a negociação do produto.

O primeiro passo a ter na negociação com o fornecedor é partilhar o Manual de SRP que, perante o produto em questão, apresenta as soluções mais adequadas do tipo de SRP a adotar, assim como os aspetos cruciais a respeitar, através das várias ilustrações que estão presentes. Após este passo, ficam só por definir os aspetos físicos do SRP relativamente a dimensões e gramagem/espessura do cartão do SRP. No que respeita à negociação das características físicas, a DC deve considerar todos os requisitos e tentar encontrar a melhor solução, sendo aceitável que não se consiga satisfazer todas as necessidades das diferentes Direções no SRP. Os requisitos essenciais são i) o número de unidades por embalagem, que deve ter em consideração as necessidades de encomenda da Direção

de Aprovisionamento & Gestão de *Stocks*, e ii) as dimensões do SRP devido à grande variedade de insígnias, sendo necessário respeitar as necessidades da DE. As necessidades de encomenda, das diferentes Direções e da Direção de Aprovisionamento & Gestão de *Stocks*, dependem diretamente uma da outra, uma vez que é necessário balancear a profundidade, altura e largura do SRP com o número de unidades de venda que equivalem a essas dimensões.

É necessário, ainda, ter a sensibilidade para analisar as características do SRP em cada insígnia. Por exemplo, Figura 5.7, foi desenvolvido um RRP para os garrafões de água de MP, que têm a forma de uma paleta com tabuleiros em 3 camadas. Esta ação teve por base a grande necessidade das insígnias Continente e Continente Modelo, no entanto nos Continente Bom Dia não seria possível aplicar paletes devido às reduzidas dimensões, resultando na criação de 2 SKUs para os mesmos garrafões de água de MP e duas formas de expedição por parte do fornecedor.



Figura 5.7 - RRP desenvolvido para garrafões de água de MP para as insígnias Continente e Continente Modelo

Assim, é necessário gerir as diferentes necessidades das insígnias e, ao mesmo tempo, não dificultar o método de expedição dos fornecedores.

A importância da proximidade dos fornecedores é muito elevada, principalmente quando se tratam de produtos de MP. Assim deve conhecer-se os processos produtivos e as alterações que a implementação de SRP implica nas linhas de produção dos fornecedores. Se o fornecedor já tiver desenvolvido os SRP para outros retalhistas que possam ser adaptáveis às necessidades da Sonae, flexibiliza-se o processo para o fornecedor.

Outro fator chave é saber quem fornece o cartão aos fornecedores. Neste sentido, criou-se uma base de dados de fornecedores de cartão (que abastecem a maioria dos fornecedores da Sonae) para que a Sonae possa transmitir-lhes diretamente os seus objetivos para os SRP no que toca às características do cartão. Esta ação permite reduzir o fluxo de informação de três para duas entidades, Figura 5.8.

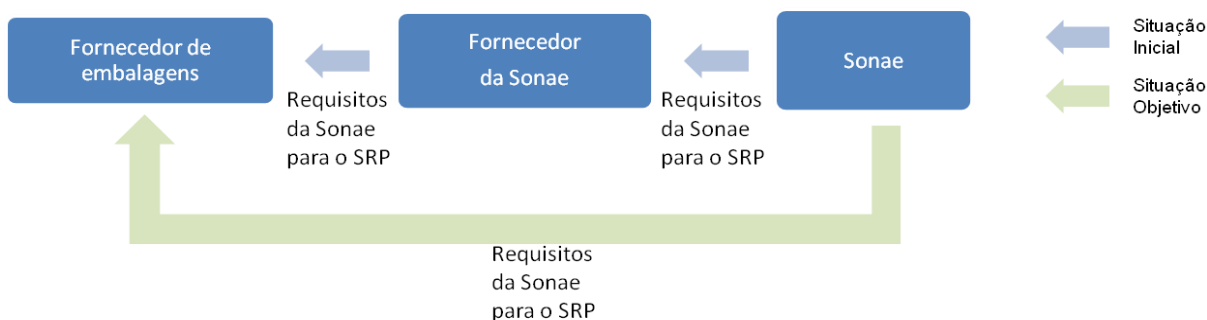


Figura 5.8 - Fluxo de informação dos requisitos da Sonae para o SRP

Para além do registo na base de dados de fornecedores de cartão, é necessário controlar o projeto no que respeita aos custos associados, Tabela 5.2, devendo estes ser apresentados por SKU e multiplicados pelas vendas anuais, assim como deve ser apresentado o diferencial entre aplicar SRP e aplicar uma embalagem de transporte simples.

Tabela 5.2 - Formato padronizado de registo e análise de viabilidade de custos associados ao SRP

SKU	Descrição do produto	Fornecedor	Custo unitário com SRP (1)	Custo com caixa de transporte simples (2)	Preço de venda ao público (PVP)	...

...	Margem com SRP	Margem com caixa de transporte simples	Quantidade vendida no ano anterior (3)	Custo anual com SRP (3)* (1)	Custo anual com caixa de transporte simples (3)* (2)	Varição de custo anual entre SRP e caixa de transporte simples

Por último, mesmo após a negociação com o fornecedor deve continuar a existir interação com ele sobre o desempenho do SRP na cadeia de abastecimento da empresa, principalmente partilhando com ele os comentários dos Entrepósitos e PV, para o fornecedor ganhar consciência da importância do SRP no âmbito operacional nos PV.

Para que a comunicação ao fornecedor seja correta e fiel à realidade, é imprescindível potenciar a interação com as DOPs de uma forma que até então não se verifica.

### 5.5.3 Interação entre a Direção Comercial e as Direções de Operações

Na DC foi implementado um novo procedimento interno para promover uma melhor interação com as operações dos PV. Neste sentido, deve ser partilhado pela DC com as DOPs, mensalmente ou quando se justifique, com o ponto de situação de novos SRP (Anexo V), um documento que inclua os seguintes elementos:

- Fotografias dos SRP com produto no interior, pelo menos em 3 configurações distintas: i) expedição (SRP da forma como é incorporado na palete), ii) intermédia com todos os elementos cruciais visíveis para o seu funcionamento (pontos de manuseamento, picotado, tampas, entre outros) e iii) exposição na prateleira (SRP da forma como deve estar na prateleira, por exemplo já sem tampa);
- Realce dos pontos de manuseamento e instruções de abertura;
- Prazo previsto dos SRP nos PV.

A Figura 5.9 ilustra, com um exemplo, os elementos que devem ser atendidos.



Figura 5.9 - Exemplo de comunicação da DC aos PV da entrada de um novo SRP em comercialização para as Escovas de Dentes

A estrutura do documento deve ser padronizada e de fácil interpretação e deve ser difundido pela DC para as DOPs que, por sua vez, devem partilhar com os PV da sua responsabilidade.

A médio prazo este formato de documento poderá evoluir para a inclusão de envio de protótipos para cada DOP, para que os colaboradores dos PV tenham contacto com os SRP antes da sua comercialização, assim como a inclusão de vídeos com dois objetivos principais i) abertura de um SRP e ii) inclusão no linear dos PV, da forma correta. Esta ação permitirá reduzir a utilização incorreta deste tipo de embalagens e, conseqüentemente reduzir a má imagem do produto no linear dos PV, pois é muito comum verificarem-se SRP abertos com elementos cortantes, essencialmente x-atos, que degradam a embalagem.

Um fator que também influencia a aparência do SRP no linear é o seu desempenho logístico

## 5.6 Processo Logístico para aprovação dos *Shelf Ready Packaging*

Tal como referido em 4.1.9, a integração da Logística na implementação dos SRP verifica-se. No entanto, as intervenções logísticas são mais comuns quando existem problemas de acondicionamento dos produtos nas embalagens sem aprovação prévia por parte da Direção Logística. Assim, é necessário respeitar o processo definido para implementação dos SRP, para dar resposta à necessidade de integração da Direção Logística nas etapas iniciais, com minimização de problemas nos Entrepostos que podem resultar em quebras de produtos.

Ao longo do estudo da implementação dos SRP foram realizados testes logísticos aos novos SRP para promover as melhorias. Os SRP são testados nos Entrepostos antes de serem comercializados, no entanto, é necessário definir, de forma clara, quais as condições de teste. As condições de teste diferem consoante os tipos de SRP e os produtos que são colocados no seu interior, realçando os pontos que devem ser definidos pela Direção Logística quando do planeamento de um teste com o fornecedor. Assim,

- i. Na existência de vários SKUs a testar com SRP iguais ou semelhantes, poderá só ser testado um SRP que possa apresentar maior potencial de possíveis problemas;
- ii. São três as etapas do teste padrão: receção, armazenagem no Entreposto (no caso de fluxo PBS) e expedição até aos PV;
- iii. Devem presenciar o teste: colaboradores das operações do Entreposto e pelo menos um elemento da DC e um elemento do fornecedor;
- iv. Em alguns casos, as soluções devem ser testadas no Entreposto durante alguns dias, no caso dos produtos que se destinam a constituir *stock* nesta instalação (em caso de fluxo PBS);
- v. Após realização do teste, o prazo ideal para divulgação dos resultados dos testes, pelos colaboradores da Direção Logística à DC, é de 1 semana, no formato de apresentação dos vários cenários e respetivas desvantagens e vantagens.

Estes detalhes devem ser comunicados pela Direção Logística à DC e ao fornecedor, sendo ideal ser a Direção Logística a alinhar os testes com o fornecedor.

Neste âmbito, tome-se como exemplo um teste logístico realizado para estudar a hipótese de implementação do RRP dos garrafões de água, tomado como procedimento já implementado. O processo iniciou-se com o objetivo comercial e operacional de eliminar o *pack* de 3 garrafões que causavam transtornos nos PV para os consumidores e, perante o produto em questão, faria sentido que a expedição se processasse à palete, que incluiria um tabuleiro em cada camada permitindo a eliminação do *pack* de 3 (plástico em volta). Foi necessário o envio de uma palete para teste no Entreposto, para avaliar se os tabuleiros ofereciam a estabilidade necessária para eliminar o plástico

em volta de cada conjunto de 3 garrafões, Figura 5.10. Daqui resultou a comunicação do resultado do teste logístico à DC, que deu continuidade ao processo.



Figura 5.10 - Teste logístico do RRP dos garrafões de água

O teste requer algum tempo, desde a preparação das paletes pelo fornecedor até à receção na DC do seu resultado, em média de 2 semanas, no caso de não ser necessário proceder a uma repetição do teste. Assim é necessário melhorar os testes. Como é comum um fornecedor utilizar a mesma embalagem para diversos produtos, alterando somente as dimensões e o número de unidades por embalagem, é necessário criar uma base de dados a cargo da Direção Logística que permita criar um histórico por fornecedor e por tipo de SRP (no que diz respeito à gramagem do cartão e a relação entre as dimensões da embalagem e as dimensões da unidade de venda). Ao implementar a base de dados com comentários e aprovação de embalagens, no caso de testes desfasados no tempo, poderão ser dispensados novos testes que se tornariam repetitivos.

A nível logístico, é também uma alteração favorável à implementação dos SRP existir contacto frequente entre a Direção de Quebras e a Direção Logística, para que esta consiga controlar e comunicar à DC os problemas de acondicionamento de uma forma mais expedita, que resultará numa ação comercial mais rápida do que atualmente.

A nível dos tipos de SRP, para resolver os pontos críticos logísticos, foi preparada uma apresentação do projeto na Direção Logística e recolhidos *feedbacks* de fornecedores e de soluções existentes no mercado, como por exemplo no caso de SRP sem plástico envolvente ou sem tampa para produtos como latas ou frascos que, até então, não eram permitidos neste Entrepósito, Figura 5.11, e também *feedback* das operações nos PV que são a favor deste tipo de soluções que minimiza o tempo de abertura dos SRP.



Figura 5.11 - Exemplo do SRP de produtos enlatados sem tampa

Como resultado das ações comerciais neste âmbito, tornou-se um tema em estudo na Direção Logística e, até à data de conclusão da presente dissertação, estão em estudo testes para que soluções deste tipo, mais flexíveis, possam constar no Entrepasto, apresentando do lado comercial grandes vantagens financeiras para os fornecedores e, conseqüentemente, para a empresa.

Se as condições logísticas do SRP são garantidas, então este pode chegar aos PV nas condições para o qual é concebido e estar presente no linear.

## 5.7 Elaboração de planogramas

No âmbito dos SRP, o ideal seria planejar a alocação do espaço consoante as características das embalagens, em vez do inverso, como atualmente, isto é, consoante o número de frentes de produto pretendido (e não pelas existentes nos SRP) e, portanto, é necessário adaptar o SRP ao espaço disponível para que a atividade da DE, de alocar os produtos ao linear dos PV, seja facilitada.

As regras tidas em consideração para alocar os diferentes SKUs nas prateleiras são alinhadas, essencialmente, com objetivos comerciais, que devem também passar a reproduzir a forma como o consumidor procura os produtos no linear, efetua as compras e identifica o retalhista (facto este potenciado pelo uso de SRP) e, também, a equacionar como se criam “manchas” no linear e, portanto, começar a ter em conta os SRP quando se definem os planogramas. Ao se ter o SRP em consideração, é elaborado o planograma com base i) na maior disponibilidade do produto, ii) na melhoria da gestão de *stocks* no linear e, também, iii) na experiência de compra do consumidor. Desta forma, a elaboração dos planogramas resultará na exposição de produtos por famílias no linear (cor, marca, tipo, sabor, etc).

Para passar uma mensagem clara para os colaboradores dos PV, nos planogramas estão a ser incluídas fotografias de cada SKU com o SRP associado. O objetivo é ter todos os SRP existentes representados visualmente nos planogramas.

## 5.8 Implementação dos *Shelf Ready Packaging* nos Pontos de Venda

Uma das grandes temáticas discutidas é a implementação dos SRP de produtos que já estão em comercialização, nos PV, mas que apesar de terem um SRP associado este não é utilizado na área de venda.

Através das propostas apresentadas para a melhoria da interação entre a DC e as DOPs (referido em 5.5.2) é potenciada uma maior taxa de implementação e o uso correto dos SRP que já chegam aos PV. Desta forma os diretores de operações dos PV têm acesso a toda a informação do modo de

implementação dos SRP, sendo minimizada a liberdade dada aos colaboradores dos PV para implementarem ou não os SRP, fazendo chegar da mesma forma a todos os PV a estratégia global da empresa. Também a mudança cultural para adoção de uma filosofia *lean* nos PV deve ser fomentada pelos diretores de operações de cada PV, quando transmitem a estratégia da empresa neste projeto. Durante o desenvolvimento do presente estudo, os operadores dos PV foram integrados no projeto, através da recolha das suas necessidades no seu dia-a-dia e no espaço de venda do PV. Esta integração passou pela visita aos PV de 2 em 2 semanas, para verificação dos SRP e controlo da sua implementação, assim como contacto com os repositores e questões colocadas, incidentes em 3 grandes aspetos:

- i) Em caso de apresentação de mais de uma solução possível, pelo fornecedor, qual a solução que mais se adequava à rotina nos PV? Isto através da exposição das várias soluções aos repositores e respetivos testes;
- ii) Qual a opinião sobre os SRP novos em comercialização?
- iii) Em que produtos sentem maior necessidade de implementar SRP?

Com os vários pareceres recolhidos, desencadearam-se as respetivas ações, sendo esta uma das principais fontes originárias do processo de implementação de novos SRP, como referido em 1.3 e 4.1.3.

Adicionalmente, é necessário ter em consideração a transição do projeto de implementação dos SRP nos PV piloto para os restantes, planeando objetivos e metas diferenciadas por insígnias e desenvolvendo elementos que promovam a prática do SRP, combatendo a cultura que persiste em alguns PV de que as embalagens não devem ficar no linear. Como referido por Paraschivescu (2015), em 2.1.2, a excelência só pode ser alcançada com base numa alteração cultural. Para este efeito e para combater um dos riscos da implementação do *lean*, a falta de aceitação dos colaboradores devido à sua participação ativa (ver 2.1.3), foram desenvolvidos cartazes que sintetizam as vantagens do SRP (Anexo II).

É ainda necessário, com uma periodicidade definida como ideal de 6 meses, reunir os gestores comerciais com as diferentes DOPs, para que sejam recolhidos dados e planeados investimentos, se necessário, em casos mais específicos, como por exemplo o das gomas e das escovas de dentes. Nas escovas de dentes existia uma grande resistência à aplicação de SRP, pois eram expostas em *picots*. No entanto, é diferente colocar produto a produto no *picot* ou usar um só SRP com mais unidades. Realizaram-se novamente testes, na mesma base e pressupostos dos do teste de produtividade anteriormente efetuado, obtendo-se um aumento médio de produtividade da atividade de reposição de 52%. Desta forma, foram alteradas as estruturas de exposição para prateleiras para acomodarem o SRP.

### **5.8.1 Impacto dos *Shelf Ready Packaging* nos Pontos de Venda**

Sendo o objetivo central dos SRP melhorar a atividade de reposição nos PV, na área alimentar dos PV, conseguem-se obter melhorias no tempo associado à atividade de reposição, sendo, em termos médios, reduzido em 52%, como referido em 3.2.2.3.

Para uma estimativa futuras que este tipo de embalagem pode apresentar, foi tomado como objeto de estudo o PV Continente de Telheiras, no qual as vendas da área alimentar representam aproximadamente 50% das vendas totais, e considerado que o SRP é aplicado a 30% dos produtos que são repostos na área alimentar. Se se considerarem 10 repositores por turno para a área alimentar e um aumento de produtividade de 52%, para os 30% dos produtos com SRP, há uma redução de 16% no tempo necessário à reposição na área alimentar correspondentes a uma redução de 1,6 recursos humanos (Equação 1 e 2).

$$0,30 * 0,52 = 0,16 \text{ tempo poupado na reposição da área alimentar} \quad (\text{Equação 1})$$

$$0,16 * 10 = 1,60 \text{ recursos humanos poupados na reposição da área alimentar} \quad (\text{Equação 2})$$

Assim 1 colaborador dos 10 alocados atualmente à reposição, pode passar a fazer o controlo das ruturas no linear, com o objetivo de as reduzir, aumentando a capacidade de resposta, sendo este um fator crítico de sucesso da filosofia *lean*, como referido em 2.2.1, e ainda criando o valor que o cliente reconhece: a disponibilidade dos produtos no linear.

Desta forma reduz-se o tempo de reposição e as ruturas, promovendo o aumento das vendas através de uma maior disponibilidade de produto no linear dos PV, e reduzindo um dos desperdícios do *lean* no retalho, o tempo de espera dos consumidores (ver 2.3.2).

Ainda nos PV deve ser adotado o método de gestão *Tanpin Kanri*, ou seja, a gestão de produtos deve ser realizada por SKU, tendo em conta o comportamento dos consumidores, variável nos diferentes PV, resultando em encomendas de quantidades mais próximas das reais e sem acumulação de *stock* nos PV. Como consequência, o uso de SRP proporciona a exposição do produto em função da sua procura. Assim, os SRP no linear serão em maior quantidade para os produtos com maior procura, promovendo uma menor atividade de reposição.

## **5.9 Controlo da implementação dos *Shelf Ready Packaging***

O processo que dá conhecimento à DC do estado dos SRP nos PV ou da necessidade de aplicação do SRP a determinado produto, é atualmente mediado pela DE, Figura 5.12. Para facilitar este processo, foi elaborada uma *checklist*/ficha de verificação dos SRP nos PV (Anexo IV), que deverá ser preenchida ou pela DE, no caso de auditorias, ou por determinados colaboradores dos PV que a deverão reencaminhar diretamente para a DC (Figura 5.12). Depois, o resultado das auditorias, quando efetuadas pelas DE, deve ser divulgado por esta à DC.

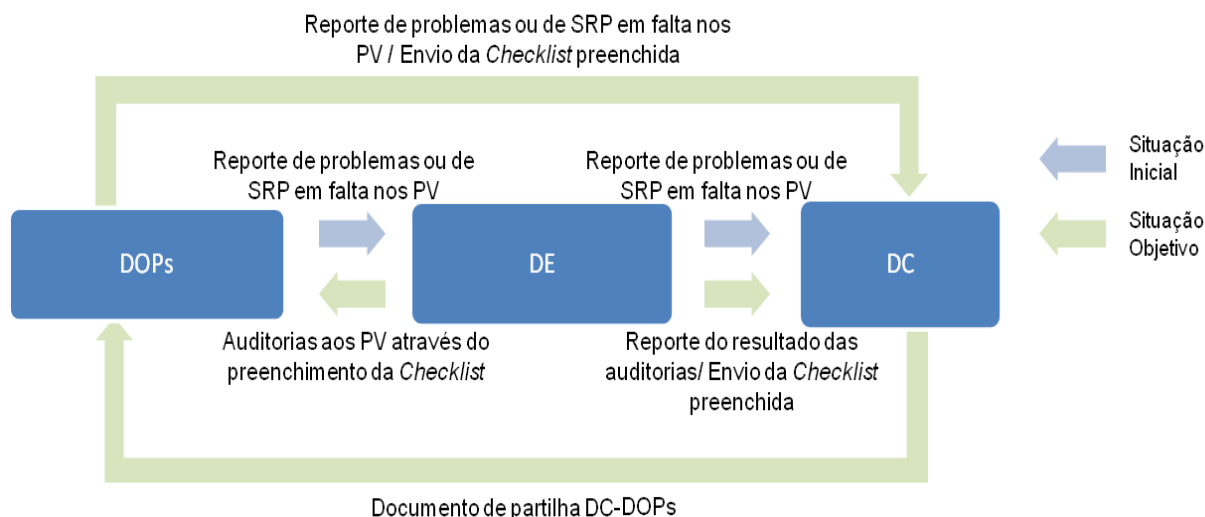


Figura 5.12 - Fluxo de informação para a implementação dos SRP

O que se propõe é o fluxo apresentado a verde, Situação Objetivo, Figura 5.12, entre as três Direções representadas, que vem substituir o fluxo inicial, representado a azul, Situação Inicial. Estas novas interações permitem a atualização da lista de controlo do projeto elaborada pela DE, também com base em aspetos práticos dos PV (desde ruturas e condições de manuseamento a possibilidade ou não de aplicar SRP, como por exemplo produtos como gomas, que são expostos em *picots*, não sendo fácil a aplicação de SRP).

Ainda a nível da lista elaborada pela DE, os produtos prioritários para implementação deveriam também ser identificados, através da DC, com base numa percentagem de fornecedores, 20%, que gerem 80% das quantidades vendidas, para centralizar esforços e agir também por esta perspetiva de fornecedor, adicionalmente às já referidas. Esta lista deverá ser elaborada distintamente para MP e MF, uma vez que a gestão não é comum.

Através da identificação e observação direta nos PV de diferentes insígnias, foi realizado o registo no sistema informático, por SKU, se o SRP estava implementado ou não e, estando implementado, se não havia conformidade. A análise dos dados recolhidos resultou numa taxa de implementação dos SRP de produtos na área alimentar de 22% porém só 7% dos SRP existentes estavam conformes, ou seja, respeitavam os 5 requisitos funcionais básicos de um SRP. É de realçar a necessidade de confirmação dos dados no sistema, após este registo, definindo-se um período de 2 meses o efeito, tendo em conta os novos lançamentos até essa data. Esta ação deve ser levada a cabo pela DC, que está em contacto direto com as ACs e com os fornecedores, no caso de ser necessário atualizar dados ou de atuar.

No início desta dissertação a taxa de implementação dos SRP pretendida era de 70%, no entanto após algumas análises de elementos internos e de *benchmark*, sobre a aplicabilidade dos SRP, por SKU, atingiu-se um total de 79% dos produtos da área alimentar de MP com potencial para implementação de SRP.

A taxa de implementação de SRP conformes era de 30% em julho de 2016, com previsão de atingir 60 % em janeiro de 2017 e 79% em setembro de 2017 (Figura 5.13).

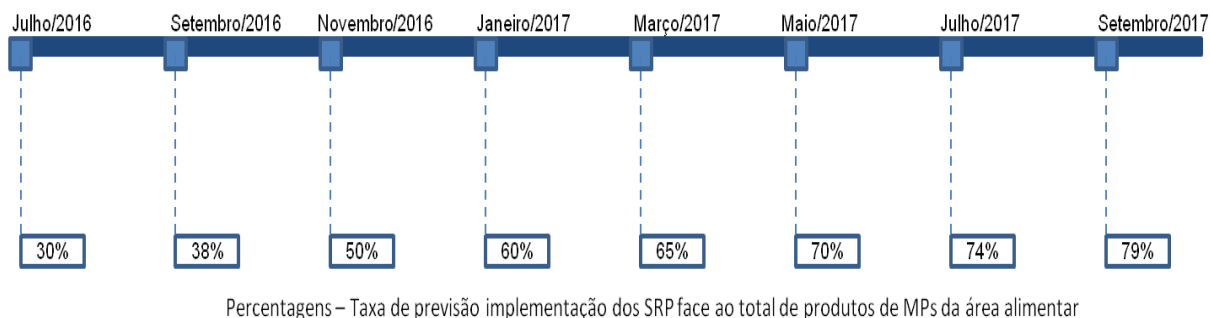


Figura 5.13 - Taxa de implementação dos SRP atual e prevista

As taxas de implementação dos SRP foram previstas com base num planeamento de negociação e de concursos com os fornecedores, algumas delas influenciadas por sazonalidade, assim como num alinhamento com outros projetos de âmbito comercial. E em alguns casos, foram consideradas restrições físicas de exposição de produtos nos PV que necessitam de alterações a médio prazo e períodos em que as gráficas e empresas fornecedoras estão fechadas.

## 5.10 Indicadores de Desempenho

Relativamente a indicadores de monitorização do desempenho do projeto de implementação de SRP, sendo um fator crítico de sucesso de implementação do *lean* a sua definição e monitorização de progresso, como referido por Pinto (2008) em 2.1.4, existem duas grandes linhas de ação, i) melhoria dos resultados dos Indicadores de Desempenho já definidos e ii) definição de novos indicadores. Assim os Indicadores são reorganizados por diferentes áreas, nomeadamente:

1. Satisfação do consumidor – Não é controlada a perceção e reação do consumidor à presença do SRP no linear. Para o efeito, é necessário realizar inquéritos com base numa amostra definida de consumidores para perceber qual o impacto do SRP nas suas escolhas e, também, na facilidade de retirar o produto das prateleiras, por exemplo poderão ser incluídas no inquérito questões como “Dificulta-lhe a remoção do produto quando está num SRP?”, “Um produto num SRP no linear chama mais a sua intenção ou pelo contrário?”;
2. Volume de vendas – É necessário um aumento para compensar o investimento associado a determinados SRP. É um dos Indicadores de Desempenho mais difíceis de interpretar apesar de ser fácil medir pois pode sofrer influências por exemplo de campanhas promocionais. Existem 2 Indicadores importantes neste âmbito, nomeadamente:
  - i) Indicador de impacto nas vendas semanal – Já é medido e controlado, porém fica à quem das expectativas, pois até então não se atuou perante aspetos que influenciam este Indicador. A nível da DC, é necessário proceder à implementação de SRP maioritariamente nos produtos com maior rotação, ou seja, maiores quantidades vendidas. É também necessário planear o aspeto físico dos SRP para que possam ter impacto na escolha do consumidor quando está perante o linear nos PV, impactando nas

vendas, o que só é possível através do correto *briefing* pelos Gestores Comerciais ao Departamento de *Packaging & Design*, nomeadamente sobre qual o objetivo para a imagem, tendo em conta também a posição do SRP no linear, quais os outros produtos e SRP que estão nos mesmos módulos, para que se crie uma “mancha”. Para medição do impacto dos SRP nas vendas semanais de cada PV, deve seguir-se a métrica:

$$\frac{\text{Vendas de produtos com SRP no PV}}{\text{Vendas totais semanais do PV}} * 100$$

ii) Indicador de disponibilidade no linear, tem como objetivo controlar o impacto do SRP na disponibilidade de produtos no linear dos PV, devendo-se para o efeito adotar dois métodos:

- Método Direto: Contagem física através de visualização do linear de ruturas de *stock* efetivas;
- Método Indireto: Dados das vendas semanais do PV, para relacionar níveis baixos de vendas que se podem relacionar com eventuais ruturas;

3. Produtividade nos PV – É necessário elaborar um cronograma, com um horizonte temporal de 2 meses, para medições nos PV para cada categoria de produtos, com 10 repositores diferentes. Este processo deve iniciar nas seguintes categorias de produtos: Mel e Doces, Especiarias e Aperitivos, através da seguinte métrica:

$$\frac{\text{Tempo de reposição com SRP}}{\text{Tempo de reposição com embalagem de transporte simples}} * 100$$

4. Quebra de produtos nos PV – É necessário controlar o impacto dos SRP na quebra de produtos, ou seja, se o acondicionamento de produtos é beneficiado ou não pelo uso de SRP. Estes dados são já medidos e registados, mas necessitam de passar a ser analisados para que se possa concluir acerca do estado dos produtos no SRP, comparativamente a uma embalagem de transporte simples, devido aos elementos que poderão promover menos segurança, tais como, perfurações e tampas. A métrica que permite obter este resultado é:

$$\frac{\text{Número de produtos com quebra com SRP}}{\text{Número total de produtos com quebra}} * 100$$

5. Percentagem de fornecedores que implementam SRP – A nível comercial deve-se monitorizar a percentagem de fornecedores que fornecem à empresa produtos com SRP, para que o controlo do projeto possa ter como base de fornecedores, a complementar a base de controlo por SKUs. Este Indicador pode ser concretizado através da métrica que se segue:

$$\frac{\text{Número de fornecedores que fornecem produto com SRP}}{\text{Número de fornecedores total}}$$

## 5.11 Outros fatores

Para além das medidas e métodos planeados e implementados já mencionados, é necessária uma contínua sensibilização para a utilização do SRP e do seu objetivo principal de melhoria das operações, de modo a que paradigmas culturais não venham a ser obstáculos à implementação

deste novo tipo de embalagem, através da filosofia *lean* e dos seus princípios, tornando-a uma prática na empresa. Esta sensibilização deve ser realizada sobre duas entidades: DC e colaboradores dos PV.

No que toca à importância da atualização da informação no sistema informático da empresa, deve ser inserido um campo próprio para seleccionar se o SKU tem ou não SRP associado.

Relativamente à contenção de custos associados ao SRP, é necessário planear a longo prazo o desenvolvimento de SRP reutilizáveis e analisar as características que o permitam. Se se optar por SRP reutilizáveis, deve ser desenvolvido um mecanismo que permita a devolução das embalagens vazias aos fornecedores, resultando em custos de aquisição deste tipo de embalagens inferiores, mas nos PV quando repõem a nova embalagem teriam que retirar a embalagem vazia, implicando um novo estudo de produtividade. No entanto, continuaria a existir redução no tempo de reposição relativamente ao uso de uma embalagem de transporte simples. É necessário, ainda, estudar a hipótese de SRP multiproduto, ou seja, no mesmo SRP ser expedido pelo mesmo fornecedor mais do que um SKU. O SRP multiproduto facilitaria a alocação dos SRP no linear dos PV, assim como, de SKUs cujo volume de vendas não justifica a implementação de SRP.

Em suma, no presente capítulo as principais melhorias passam pela implementação de dois documentos, o Manual de SRP e o *Time-To-Market*, e dos fluxos de informação e matéria entre as principais Direções envolvidas, DC, Direção Logística, DE e DOPs. Relativamente à DC, as principais alterações são respeitantes à negociação com os fornecedores, na Direção Logística, aos testes necessários para integridade física dos SRP, e na DE, a melhoria da integração dos SRP na elaboração dos planogramas.



## Capítulo 6 - Conclusão e Propostas de trabalho futuro

No presente capítulo são apresentados as principais etapas do presente estudo assim como as conclusões a que este permitiu chegar, inclusive as propostas de melhoria apresentadas. Parte das propostas foram implementadas na empresa, e são descritos sucintamente os respetivos impactos. Por fim, são realizadas considerações para um possível trabalho futuro neste âmbito.

### 6.1 Conclusão

A atividade de retalho alimentar em Portugal em 2016 apresenta uma tendência crescente face ao ano anterior. A aposta dos retalhistas nas suas Marcas Próprias (MPs) é cada vez mais usual, no entanto, desde 2013 que em Portugal estas marcas não têm tido o mesmo crescimento até então.

Face à crescente competitividade no mercado de retalho alimentar português, existe a necessidade de inovar nos métodos de gestão para que se atinjam os objetivos de forma cada vez mais eficiente.

Neste sentido, existe a necessidade de aplicação da filosofia *lean* para além do seu foco inicial, a produção. Assim, sendo *lean* uma filosofia que diminui o prazo de entrega do produto ao consumidor, melhorando o fluxo na cadeia de valor do produto continuamente, pode ser também aplicada a empresas de retalho alimentar. A filosofia *lean* no retalho permite um maior foco no consumidor final, como é o caso de cadeias retalhistas mundiais como a Tesco e a Wal-Mart.

Neste contexto, a presente dissertação tem por base um estágio realizado na Direção Comercial (DC) de MPs numa empresa portuguesa de retalho alimentar, a Modelo Continente Hipermercados. O estágio teve como objetivo a autora do presente estudo desenvolver uma proposta do processo de implementação de embalagens denominadas por *Shelf Ready Packaging* (SRP), que resultou da respetiva necessidade da empresa, em produtos de MPs. A proposta envolveu a criação de dois documentos, o Manual de SRP e o *Time-To-Market*.

Este tipo de embalagens permite que o produto seja transportado desde as instalações dos fornecedores até à prateleira no Ponto de Venda (PV) com a mínima manipulação, ou seja, a embalagem de transporte é exposta no linear dos PV. O objetivo final é, portanto, aumentar a produtividade nos PV, mais concretamente a atividade de reposição, ao repor uma embalagem com vários produtos em vez da reposição ser realizada produto a produto.

Na atividade de reposição culminam todas as atividades já executadas na empresa, antes do produto estar exposto no linear. Portanto, é uma atividade sem a qual o produto final não é exposto para venda ao consumidor.

A presente dissertação foi desenvolvida em 6 meses, com a finalidade de aplicar a filosofia *lean* ao retalho alimentar, para melhoria da produtividade via a implementação dos SRP, de forma sustentável e que respeite as necessidades de todas as entidades envolvidas. Desde 2014 que na empresa existiam projetos e iniciativas com este objetivo mas nunca foram atingidos níveis satisfatórios de

sucesso.

O projeto teve por base o conhecimento das diversas realidades da maioria das entidades envolvidas, através da participação da autora nestas realidades, reunindo diferentes requisitos e necessidades, assim como o enquadramento no âmbito de MPs e conhecimento das suas vantagens e limitações que afetavam o projeto. As principais entidades envolvidas e nas quais existiu participação foram i) a DC de MP, ii) a Direção de Espaço (DE), iii) a Direção de Operações (DOPs), iv) a Direção de Aprovisionamento & Gestão de *Stocks* e v) a Direção Logística. A integração nas diferentes Direções baseou-se na recolha inicial de informação nas várias fontes do problema identificado: as várias tentativas de implementação de SRP na empresa. A realização das atividades desempenhadas pelas várias Direções foram alvo de observação e participação, com especial destaque nos PV, contando com um PV piloto para implementação dos SRP e análise dos respetivos impactos. Paralelamente foi realizada a recolha de comentários e sugestões, analisando em conjunto possíveis soluções, tanto com os colaboradores da DC, DE e Aprovisionamento & Gestão de *Stocks*, como com os colaboradores de diferentes turnos dos PV e dos Entrepósitos.

Através do conhecimento da situação inicial, foi possível identificar oportunidades de melhoria em cada entidade para se poder implementar os SRP na empresa, através de um fluxo contínuo de informação e material. Depois foram identificados os fatores considerados alvos prioritários de melhoria, pois são fatores críticos para o sucesso do projeto, tendo sido propostas melhorias para cada fator que contribuiriam para que os Indicadores de Desempenho do processo possam apresentar melhores resultados dos que até então foram registados.

Um dos fatores críticos é a estratégia definida na empresa, que foi identificada como sendo transversal em toda a empresa, mas que necessita de ser diferenciada, tanto relativamente às diferentes insígnias como aos diferentes tipos de marcas, MP e Marca de Fornecedor (MF). Assim, foi criada uma estratégia própria para MP, com objetivos e planeamento distintos das de MF. Quanto às insígnias, a estratégia de implementação dos SRP é transversal a todas elas, mas identifica-se a necessidade de alteração.

Outro fator crítico é o processo para implementação dos SRP. A autora identificou várias lacunas provocadas pela inexistência de uma prática conhecida e utilizada por todas as Direções, essencialmente a dois níveis, i) funcionamento interno e ii) definição de prazos. Neste sentido, foi definido um processo neste âmbito que reúne as necessidades das diferentes Direções e permite que o processo possa ter um início e um fim definidos e as devidas responsabilidades atribuídas. O processo contempla o primeiro contacto e negociação, pela DC, com o fornecedor no que respeita ao melhor SRP a utilizar, a fase de teste e aprovação física prévia do SRP, pela DC, Direção Logística e de Aprovisionamento & Gestão de *Stocks* e DE, e ainda, a monitorização do projeto, pela DE paralelamente com a DC, até ao reporte sobre o desempenho do SRP pelas DOPs. Nos passos que constituem o processo, são diferenciadas as duas situações que podem originar este processo, nomeadamente, produtos novos e produtos já em comercialização mas sem SRP.

Para divulgação do processo e adesão global na empresa, foi elaborado um Manual de SRP que

refere e sintetiza todos os aspetos, de forma visual, para que seja de fácil interpretação. A sua estrutura contempla os aspetos gerais dos SRP, assim como os aspetos necessários para colmatar, nomeadamente, i) objetivos da empresa relativamente à implementação dos SRP, ii) método de aplicação do Manual de SRP, iii) enquadramento metodológico na empresa, incluindo o processo padronizado de implementação dos SRP, iv) requisitos funcionais dos SRP, v) requisitos gerais dos SRP, vi) tipos de embalagens de venda e tipos de SRP, vii) matriz de correspondência entre os tipos de embalagens de venda e de SRP, e, ainda, a síntese de documentos da empresa que fazem referência aos SRP, viii) síntese do Caderno de Encargos Logísticos, Integração dos planogramas e execução nos PV, e ix) anexos com exemplos de documentos a utilizar para facilitar a comunicação entre as Direções. O Manual de SRP é distribuído por todas as Direções envolvidas já referidas e, também, pelos fornecedores, para facilitar o processo e serem claras as especificidades da empresa.

Para responder às duas maiores necessidades identificadas, i) e ii), foi criado, para além do Manual de SRP, o documento *Time-To-Market*. Este documento foi criado para uso específico da DC, perante o incumprimento do prazo definido para o desenvolvimento de um SRP e a inexistência de negociação com o fornecedor acerca de SRP. O documento tem como objetivos i) aumentar a cooperação entre os fornecedores, a DC, as DOPs e a Direção Logística, ii) definir prazos internos para melhoria do processo, iii) diminuir o número de SRP não conformes, iv) aumentar a visibilidade do processo global, v) normalizar o processo. O documento foi realizado no âmbito da DC de MPs e quais as MPs a que se destina, assim como para que Unidades de Negócio, às quais se exclui os congelados. Apresenta a situação futura do projeto com os novos fluxos entre as Direções envolvidas, e as diferentes etapas a seguir com o respetivo prazo de conclusão médio previsto, especificando: i) o contacto com o fornecedor (2 semanas), ii) a negociação do produto e do respetivo SRP (1 mês), iii) a receção do protótipo do SRP (1 semana), iv) a validação do protótipo do SRP (1 dia), v) a documentação, introdução e/ou atualização dos dados logísticos associados ao SRP no sistema informático (2 dias), vi) a implementação do SRP no armazém do PV (2 meses) e vii) a implementação no linear dos PV (2 semanas).

Para além destas alterações na DC, foram também alterados os fatores críticos que maioritariamente dela dependiam, nomeadamente, a revisão da dimensão da gama de produtos, que deve ser inferior para que o espaço no linear possa comportar os SRP, o processo de negociação com o fornecedor para passar a incluir os SRP e a interação com as DOPs, através da partilha dos SRP antes de chegarem aos PV. Da interação com as DOPs resulta, também, a partilha, por parte destas, da necessidade de implementação de SRPs em determinados produtos, devendo este ser um fator determinante na identificação das prioridades de produtos já em comercialização sem SRP mas com a necessidade de tal.

Do ponto de vista logístico, os fatores críticos que se destacam são essencialmente a paletização e as características físicas dos SRP, fatores que estão incluídos em passos iniciais do processo criado para implementação dos SRP. Deve também ser criado i) um documento de âmbito logístico com os requisitos necessários para realização de testes de SRP e ii) uma base de dados que documente os respetivos resultados.

Para que se garanta uma base de trabalho rigorosa do projeto foi necessário realizar e implementar uma metodologia para atualização do sistema informático, pois sem o SRP registado, este não podia ser utilizado nos PV. Relativamente à alocação de produtos nos PV, ela é realizada através de planogramas, aos quais é necessário adaptar os SRP, relativamente ao número de frentes de produto. É necessário, também, alinhar os objetivos para elaboração dos planogramas com as necessidades de reposição, para que os produtos mais vendidos estejam presentes em maior número no linear e, conseqüentemente, os SRP possam ser de maiores dimensões, fator que facilita a negociação com os fornecedores.

Após a elaboração do planograma, este é divulgado aos PV. Os colaboradores que realizam a atividade de reposição deveriam implementar todos os SRP comercializados. No entanto, tal não acontece, tornando-se também um fator determinante para o sucesso do presente projeto a implementação dos SRP no linear dos PV. Neste sentido, estão a ser implementadas ações para que, uma vez mais, a cultura e resistência à mudança neste âmbito sejam combatidas, como por exemplo a divulgação de cartazes em todos os armazéns dos PV para incentivar a utilização dos SRP, com especial realce para o aumento de produtividade nos PV.

Uma das alterações a implementar a nível dos PV é o seu método de gestão. De acordo com o método de gestão *Tanpin Kanri*, a gestão dos produtos não deve ser realizada por categoria mas por produto, ou seja por SKU, tendo em conta o volume de vendas, sendo assim ditado pelo consumidor. Cada PV deve encomendar a quantidade de produto que necessita, evitando assim o problema de excesso de *stock* nas suas instalações. Este método de gestão impacta nos problemas da empresa a nível de excesso de gama de produtos a expor e da resistência ao SRP nas prateleira, por interpretarem estas embalagens como elementos que ocupam demasiado espaço em linear, espaço que já é menor do que o necessário para o *stock* nos PV. Assim, as vendas por metro quadrado são maximizadas e a colocação dos SRP dos SKUs que mais vendem têm espaço no linear e permitem melhorar a sua reposição destas referências.

Através de medições realizadas às categorias de produtos com maior número de SRP, obteve-se um ganho de 52% na produtividade da atividade de reposição nos PV. Este facto impacta nas vendas, através da realocação de colaboradores da atividade de reposição para a atividade responsável pelo controlo das ruturas em linear, aumentando a disponibilidade de produto para venda.

Perante o número de Direções envolvidas no projeto e das diferenças dos respetivos objetivos no que concerne aos SRP, é necessário executar adequadamente o controlo e monitorização do projeto. Para isso, foi proposto um novo processo para reporte do desempenho dos SRP que permite reduzir o fluxo de informação entre a DC, a DE e as DOPs, centralizando-a na DC. Relativamente ao reporte do desempenho operacional dos SRP foi elaborada uma *checklist* / ficha de verificação para preenchimento pelos colaboradores dos PV e partilha direta com a DC (Anexo IV). No novo processo ficam definidas as responsabilidades de cada uma destas Direções. No que respeita à evolução de número de SRP implementados, foi elaborado um planeamento a nível da DC, com a taxa esperada de implementação. Existe um comprometimento interno já estabelecido perante este planeamento, sendo que em Julho de 2016 a taxa de implementação de SRP é de 30%, no início de 2017 a taxa

prevista é de 60%, e no fim do projeto a taxa prevista é de 78 % de SRP implementados.

Para que o projeto tenha uma visibilidade global na empresa, é necessário apresentar os respetivos indicadores de desempenho. Face à situação inicial do projeto é necessário melhorar os resultados dos indicadores e numa perspetiva futura é necessário definir novos Indicadores de Desempenho consoante as necessidades que vão surgindo. Neste sentido, a proposta passa por organizar os Indicadores de Desempenho por áreas, entre elas a satisfação do consumidor, produtividade e quebras de produtos nos PV.

Para além dos fatores críticos para o sucesso do projeto é necessário, também, considerar e atuar sobre outros fatores auxiliares, entre eles a contínua sensibilização para a utilização dos SRP, a médio longo prazo o estudo de SRP reutilizáveis e, ainda, o recurso a SRP multiproduto.

Através do trabalho desenvolvido e das ações da autora da presente dissertação acima mencionadas, foi possível obter um aumento de 52% na produtividade da atividade de reposição nos PV e um alinhamento estratégico entre todas as Direções envolvidas através da divulgação do processo criado. Inclusivamente, o alinhamento foi realizado, também, desde os fornecedores da empresa até aos fornecedores do material para os SRP (fornecedores dos fornecedores), unificando a informação através do Manual de SRP e espelhando os objetivos concretos da empresa relativamente a este projeto. Através do documento *Time-To-Market* também se promove atualmente um tempo médio de desenvolvimento dos SRP de 4 meses.

Futuramente estão planeadas, a curto prazo, intervenções na Direção Logística para debate de soluções que minimizem os custos mas, paralelamente, satisfaçam os critérios logísticos, assim como a partilha com as DOPs dos novos SRP com uma periodicidade de 1 mês, incluindo métodos de abertura das embalagens e data de previsão de chegada aos PV.

## **6.2 Propostas de trabalho futuro**

Como propostas para estudos e ações futuras, sugerem-se as seguintes: i) a implementação de estratégias diferenciadas por insígnias ou *clusters* de insígnias; ii) um planeamento detalhado da transição dos PV piloto para os não piloto do projeto dos SRP no âmbito dos PV que passe pela definição de ações concretas em cada tipo de insígnia, tempo previsto para a implementação de todos os SRP por insígnia e identificação de responsáveis em cada área dos PV por monitorizar o respetivo desempenho; iii) o desenvolvimento de SRP multiproduto, pois atualmente um SRP só pode estar associado a um SKU; e iv) a utilização de SRP reutilizáveis, uma opção que poderá minimizar os custos, ao tornar possível a devolução destas embalagens aos fornecedores e a sua utilização por mais do que uma vez.

A nível de medições, devem continuar a ser realizadas e alargadas às categorias de produtos nas quais a Modelo Continente Hipermercados se encontra abaixo dos seus concorrentes nacionais e internacionais, para que a atuação nestas categorias seja priorizada a nível comercial.



## Bibliografia

- Abernathy, F. H., Dunlop, J. T., Hammond, J. H., & Weil, D. (1999). *A Stitch in Time: Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing--Lessons from the Apparel and Textile Industries*. BOOK, Oxford University Press. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=OtxbWUXSmP4C>
- Allen, B. (2012). International Demand for Retail-Ready Packs to Dramatically Increase. Retrieved June 30, 2016, from <http://www.smitherspira.com/news/2012/october/retail-ready-packaging-market-forecast-to-2017>
- Allen, B., & Adams, H. (2012). Packaging World. Retrieved March 6, 2016, from <http://www.packworld.com/package-design/retail-ready/global-supermarket-growth-drive-advances-retail-ready-packaging>
- Allway, M., & Corbett, S. (2002). Shifting to lean service: Stealing a page from manufacturers' playbooks. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 45–54. JOUR. <http://doi.org/10.1002/npr.10019>
- Almeida, A. (2011). Marcas Próprias, o que diz e faz o consumidor. In *Presentation prepared by the Nielsen Company Portugal General Director for the APED conference titled "Marcas Próprias- Uma Aposta Ganha"* Available at: <http://www.aped.pt/Detail.aspx>. CONF.
- Andrés-López, E., González-Requena, I., & Sanz-Lobera, A. (2015). Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities. *Procedia Engineering*, 132, 23–30. <http://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.12.463>
- APED. (2016). Comércio a retalho sobe 5, 9% em Fevereiro. Retrieved May 30, 2016, from <http://aped.pt/pt/arquivo-de-noticias/comercio-retalho-sobe-59-em-fevereiro>
- Arzoumanian, M. (2011). Retail-Ready Packaging: Easy does it. *Paperboard Packaging*, 96(3), 24.
- Asnan, R., Nordin, N., & Othman, S. N. (2015). Managing Change on Lean Implementation in Service Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 313–319. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.040>
- Berggren, C. (1991). Lean Production - The End of History? *Work, Employment and Society*, 7(2), 163–188.
- Bevan, K. (2006). Shelf-ready or retail-ready? *Packaging Magazine*, 44(0), 22.
- Borges, L. (2015). Comércio a retalho aumenta vendas e emprego em Junho. Retrieved January 20, 2016, from [http://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/mais\\_vendas\\_e\\_emprego\\_no\\_sect\\_or\\_de\\_comercio\\_a\\_retalho.html](http://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/mais_vendas_e_emprego_no_sect_or_de_comercio_a_retalho.html)
- Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). "Lean" service: in defense of a production- line approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 207–225. JOUR. <http://doi.org/10.1108/09564239810223510>
- Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M., & Rabivonich, E. (1999). Managing effective third party logistics relationships: what does it take? *Journal of Business Logistics*, 20(1), 73.
- Brand Packaging. (2014). Retail Ready Packaging Hits the Shelves and the CPGs. Retrieved from

- <http://www.brandpackaging.com/articles/84814-retail-ready-packaging-hits-the-shelves-and-the-cpgs>
- Caryl, C., Kashiwagi, A., & Weingarten, T. (2006). High Convenience. *Newsweek (Pacific Edition)*, 148(1/2), 45–46. JOUR. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=heh&AN=21460642&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>
- Chase, R. B., Kumar, K. R., & Youngdahl, W. E. (1992). Service-based manufacturing: The service factory. *Production and Operations Management*, 1(2), 175–184. JOUR. <http://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1992.tb00350.x>
- Christopherson, S. (2007). Barriers to “US style” lean retailing: The case of Wal-Mart’s failure in Germany. *Journal of Economic Geography*, 7(4), 451–469. <http://doi.org/10.1093/jeg/lbm010>
- Čiarnienė, R., & Vienažindienė, M. (2012). Lean Manufacturing: theory and practice. *Economics and Management*, 17(2), 726–732. <http://doi.org/10.5755/j01.em.17.2.2205>
- Costa, A. R. (2016). Que tendências vão marcar o retalho em 2016? Retrieved February 30, 2016, from <http://www.distribuicao hoje.com/que-tendencias-va-marcar-o-retalho-em-2016/>
- Costello, D. (2011). Demanding More. Retrieved March 15, 2016, from <http://www.destinationcrm.com/Articles/Older-Articles/The-Edge/Demanding-More-46512.aspx>
- Cuneo, A., Milberg, S. J., Benavente, J. M., & Palacios-Fenech, J. (2015). The Growth of Private Label Brands: A Worldwide Phenomenon? *Journal of International Marketing*, 23(1), 72–90. <http://doi.org/10.1509/jim.14.0036>
- Cuneo, E., Sinicrope, B., Deitz, J., & Calabrese, C. (2012). Making a case for Retail-Ready Packaging. *Food&Beverage Packaging*, 76(1), 24.
- Direção de Estudos de Mercado. (2009). Marcas da Distribuição.
- Dujak, D., Franjković, J., & Šebalj, D. (2014). The Impact of Retail Ready Packaging on FMCG Supply Chain Members. In *The 5th International Students Symposium Logistics and International Business* (pp. 62–69).
- ECR, U. K. (2007). Retail Ready Packaging. *Functional Guidelines. Institute of Grocery Distribution. Watford.*
- Efficient Consumer Response Europe. (2011). Shelf Ready Packaging (Retail Ready Packaging) Addressing the challenge: a comprehensive guide for a collaborative approach by ECR Europe and Accenture 2006; Retrieved November 12, 2011. GEN.
- Elliott, D. (2009). Corrugated giant eyes retail-ready boom. Retrieved January 24, 2016, from <http://www.packagingnews.co.uk/news/corrugated-giant-eyes-retail-ready-boom-01-07-2009>
- Emiliani, M. L. (2006). Origins of lean management in America The role of Connecticut businesses. *Journal of Management History*, 12(2), 167–184. <http://doi.org/10.1108/13552520610654069>
- Espadinha, M. J. (2009). Portugueses compram mais marcas próprias. Retrieved May 14, 2016, from <http://www.dn.pt/economia/interior/portugueses-compram-mais-marcas-proprias-1235888.html>
- Evans, C. L., & Harrigan, J. (2005). Distance , Time , and Specialization : Lean Retailing in General Equilibrium. *The American Economic Review*, 95(1), 292–313.
- Ferreira, M. P., Reis, N. R., & Santos, J. C. (2011). Mudança no sector alimentar:O Pingo Doce. Caso

- de Estudo*, (8), 1–14.
- Food Manufacture. (2006). Reader poll: Shelf-ready dilemma for suppliers. Retrieved from <http://www.foodmanufacture.co.uk/Business-News/Reader-poll>
- Gu, B., Park, J., & Konana, P. (2012). Research Note : The Impact of External Word-of- Mouth Sources on Retailer Sales of High- Involvement Products The Impact of External Word-of-Mouth Sources on Retailer Sales of High-Involvement Products. *Information Systems Research*, 23(1), 182–196. <http://doi.org/10.2307/23207880>
- Haderspeck, J. (2015). Ready for retail. Retrieved January 24, 2016, from <https://www.highbeam.com/doc/1G1-404447142.html>
- Halley, M. (2005). Facing the “retail ready” challenge. *Food Magazine*, 29.
- Handel, M. J. (2014). Theories of lean management: An empirical evaluation. *Social Science Research*, 44, 86–102. <http://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2013.10.009>
- Hellström, D., & Saghir, M. (2007). Packaging and Logistics Interactions in Retail Supply Chains. *Packaging Technology and Science*, 20(3), 197–216. <http://doi.org/10.1002/pts.754>
- Hildebrandt, S. (2012). “Thinking outside the Bottle: Secondary Packaging Designed to Add Value.” Retrieved January 24, 2016, from <https://www.highbeam.com/doc/1G1-293353057.html>
- Hines, P., Holwe, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve : a review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994–1011.
- Jaca, C., Santos, J., Errasti, A., & Viles, E. (2012). Lean thinking with improvement teams in retail distribution: a case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(3–4), 449–465. <http://doi.org/10.1080/14783363.2011.593907>
- Jørgensen, F., Matthiesen, R., Nielsen, J., & Johansen, J. (2007). Lean Maturity, Lean Sustainability. *In Advances in Production Management Systems*, 246, 371–378.
- Jornal de Notícias. (2011). “Marcas brancas” são 30% mais baratas do que as dos produtores. Retrieved March 15, 2016, from <http://www.jn.pt/economia/interior/marcas-brancas-sao-30-mais-baratas-do-que-as-dos-produtores-1765138.html>
- Khodjamirian, S. (2012). *ICC Global Antitrust Review: The OFT’s Approach to Attributing Merging Parties’ Private Labels to Retailers for its Competitive Assessment: An Economic Comment Based on Bargaining Theory*. (K. Bas, A. Kalintiri, A. Nabil, & E. Sahin, Eds.).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. BOOK, Pearson. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=ZW2u5LOmbs4C>
- Larman, C., & Vodde, B. (2009). Lean Primer. Retrieved April 4, 2016, from <http://www.leanprimer.com>
- Levitt, T. (1976). Industrialization of Service. *Harvard Business Review*, 54(5), 63–74.
- Lukic, R. (2012). The Effects of Application of Lean Concept in Retail. *Economy-Management Series*, (1), 88–98.
- Madhavan, P. (2015). “Tanpin Kanri” is the next “Kaizen”! Retrieved April 20, 2016, from <http://pgmadblog.blogspot.pt/2015/04/tanpin-kanri-is-next-kaizen.html>
- Manotas Duque, D. F., & Rivera Cadavid, L. (2007). Lean manufacturing measurement: the relationship between lean activities and lean metrics. *Estudios Gerenciales*, 23(105), 69–83.

JOUR.

- Manrodt, K. B., Vitasek, K., & Thompson, R. (2008). *Benchmarking your lean journey: 2008 Report on Lean Practices in the Supply Chain*.
- McGuckin, R. H., Spiegelman, M., & van Ark, B. (2005). *The U.S. Advantage in Retail and Wholesale Trade Performance: How can Europe Catch up? Perspectives on a Global Economy*.
- Mckinnon, A., Mendes, D., & Nababteh, M. (2007). In-store Logistics: an analysis of on-shelf availability and stockout responses for three product groups. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 10(3), 251–268.
- Mckinsey Company. (2011). *Lean Retailing: Achieving Breakthroughs in store profitability*.
- Melton, T. (2005). What Lean Thinking has to Offer the Process Industries. *Chemical Engineering Research and Design*, 83(6), 662–673. <http://doi.org/10.1205/cherd.04351>
- Menasha, & Path to Purchase Institute. (2015). *Best Practices in Retail-Product Packaging*.
- Modelo Continente Hipermercados, S. A. (2016). A marca de distribuição em que os portugueses mais confiam! Retrieved from <https://www.continente.pt/pt-pt/public/generic/pages/Aboutus.aspx>
- Mohan, A. M. (2012). Kraft RRP for cream cheese yields 800,000-lb paper savings. Retrieved August 26, 2016, from <http://www.packworld.com/package-design/retail-ready/kraft-rrp-cream-cheese-yields-800000-lb-paper-savings>
- Naruo, S., & Toma, S. G. (2007). From Toyota production system to lean retailing. Lessons from seven-eleven Japan. In *Advances in Production Management Systems* (Vol. 246, pp. 387–395). [http://doi.org/10.1007/978-0-387-74157-4\\_46](http://doi.org/10.1007/978-0-387-74157-4_46)
- Nielsen. Nielsen Global Survey of Private Label (2014).
- Nielsen. (2014b). Oito em cada dez portugueses veem a marca de distribuição como uma boa alternativa à do fabricante. Retrieved April 11, 2016, from <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2014/oito-em-cada-dez-portugueses-veem-a-marca-de-distribucao-como-um.html>
- Nielsen. (2014c). The State of Private Label Around the World, 1–35. Retrieved from <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/the-state-of-private-label-around-the-world.html>
- Nielsen. (2016a). O consumidor está a mudar? Retrieved July 1, 2016, from <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2016/the-consumer-is-changing-nielsen-360-shows-in-2016-with-good-prospects.html>
- Nielsen. (2016b). Scan trends Portugal. Retrieved May 3, 2016, from [http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1382\\_Scan Trends 2015 49-52 PORT.pdf](http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1382_Scan Trends 2015 49-52 PORT.pdf)
- Noda, T. (2015). Integration of Lean Operation and Pricing Strategy in Retail University of Tsukuba, 9(1), 50–61.
- Paraschivescu, A. O. (2015). Quality Continuous Improvement Strategies Kaizen Strategy – Comparative Analysis. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 18(1), 12.
- Pešić, P. J. (2014). Kaizen Koncept I Njegova Primena U Logistici. *Vojnotehnički glasnik/Military Technical Courier*, 63(2), 161–178. <http://doi.org/10.5937/vojtehg63-6068>
- Pierce, L. packers get a handle on shelf-ready packs. (2009). Case packers get a handle on shelf-ready packs. Retrieved from <http://www.packagingstrategies.com/articles/83976-case-packers->

get-a-handle-on-shelf-ready-packs?v=preview

- Pinto, J. P. (2008). Lean Thinking. *Comunidade Lean Thinking*, 1–28.
- PMMI - The Association for Packaging and Processing Technologies. (2014). *Packaging intelligence brief: Retail Ready Packaging Market Assessment*.
- Proši, S. (2011). Kaizen management philosophy. In *In I International Symposium Engineering Management And Competitiveness* (pp. 24–25).
- Reynolds, P. (2012). RRP still growing, but hurdles do exist. Retrieved March 9, 2016, from <http://www.packworld.com/package-design/retail-ready/rrp-still-growing-hurdles-do-exist>
- Romanik, R. (2013). 12 best practices for retail-ready packaging. Retrieved March 6, 2016, from <http://www.packworld.com/package-design/retail-ready/12-best-practices-retail-ready-packaging>
- Rousseau, J. A. (2008). *Manual de Distribuição*. (Principia, Ed.) (2<sup>a</sup>).
- Rousseau, J. A. (2012a). A identidade da marca. *HiperSuper*.
- Rousseau, J. A. (2012b). A marca própria do distribuidor. *HiperSuper*.
- Sato, Y. (2009). Strategic Choices of Convenience Store Chains in China 7-Eleven and FamilyMart. *China Information*, 23(1), 45–69.
- Sharma, S. K., Gupta, R. D., Kumar, A., & Singh, B. (2011). Supplier Issues for Lean Implementation. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 3(5), 3900–3905.
- Silva, A. R. (2015). Portugal é o quinto país da Europa onde se consome mais marcas próprias. *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/economia/noticia/portugal-e-o-quinto-pais-da-europa-onde-se-consome-mais-marcas-proprias-1699137>
- Sonae SGPS, S. A. (2014). Sonae Improving Life. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Spree, G. (2015). Corrugated shelf-ready packaging is discounters' efficient friend. Retrieved January 27, 2016, from <http://www.paper.org.uk/news/2015/CorrugatedDiscounters.pdf>
- Strossmayer, J. J. (2014). Business Logistics in Modern Management. In H. Štimac & J. Franjković (Eds.), *Proceedings of The 14th International Scientific Conference* (pp. 43–58). Faculty of Economics in Osijek.
- Suárez-Barraza, M. F., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. M. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(3–4), 359–380.
- Taylor, V. A. (2002). Information Technology Applications in the Material Handling Industry. *Informing Science*, 1497–1502.
- The Kroger Co. (2010). *Shelf Ready Packaging*.
- Tupper, J. (2014). The 11 “Easies.” Retrieved May 14, 2016, from <https://foodmag.com.au/the-11-easies-of-retail-ready-packaging/>
- Varley, R. (2014). *Retail product management: buying and merchandising* (3rd ed.). BOOK, Routledge.
- Williams, K., Haslam, C., Williams, J., Johal, S., Adcroft, A., & Willis, R. (1995). The crisis of cost recovery and the waste of the industrialised nations. *Competition & Change. Economy and Society*, 1(1), 67–93.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking (revised edition)* (Revised an).

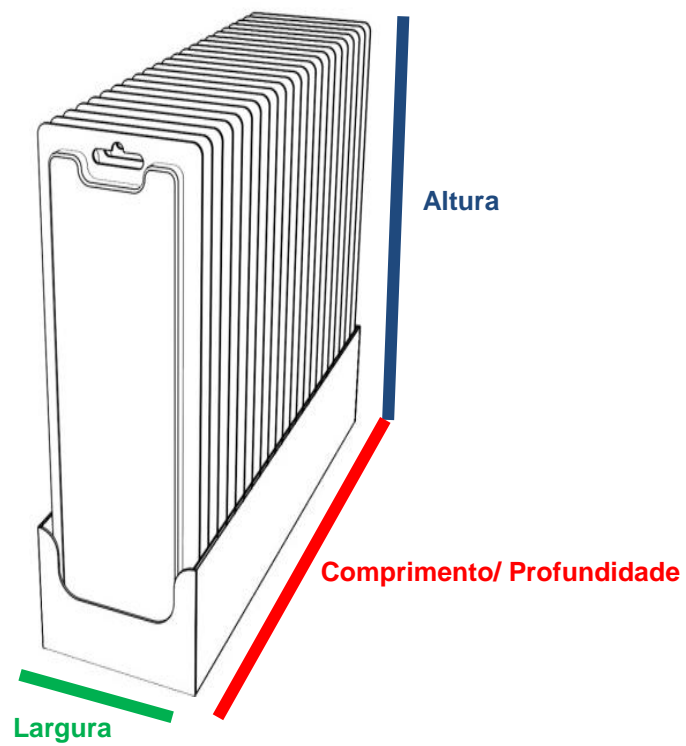
Womack, J. P., & Jones, D. T. (2005). Lean Consumption. *Harvard Business Review*, 83(3), 58–68.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine that changed the World*. (Simon and Schuster, Ed.).

Wright, C., & Lund, J. (2006). Variations on a lean theme: Work restructuring in retail distribution. *New Technology, Work and Employment*, 21(1), 59–74. <http://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2006.00163.x>

## Anexos

### Anexo I – Dimensões a considerar num *Shelf Ready Packaging*



**Anexo II – Cartazes para sensibilização dos Shelf Ready Packaging para implementação nos armazéns dos Pontos de Venda**

**SRP**  
Shelf Ready Packaging  
**Caixas Expositoras**

**1- FÁCIL IDENTIFICAR**  
A embalagem facilmente identificável

**2 - FÁCIL ABRIR**  
Processos de abertura mais fáceis e rápidos

**3 - FÁCIL REPOR**  
Simplicidade e rapidez na reposição

**4- FÁCIL COMPRAR**  
Cliente deve conseguir selecionar e recolocar o produto facilmente

**5 - FÁCIL DESCARTAR/RECICLAR**  
A embalagem deve ser facilmente empilhada

Conso  
Improving  
Our Work

**SRP**  
Shelf Ready Packaging  
**Caixas Expositoras**

**VANTAGENS SRP**  
**Caixas Expositoras**

**PRODUTIVIDADE**  
Aumento 52%

**EFICIÊNCIA**  
Redução ruturas e quebras | Facilidade Armazenamento

**ROTAÇÃO VALIDADE**  
Dos produtos com FIFO

**FACILIDADE MANUSEAMENTO**  
Mais ergonómico | Reposição na prateleira | Melhora a identificação na multireposição

**INDICAÇÃO DE REPOSIÇÃO COM CAIXA NA ETIQUETA DE PREÇO**

**€1,20**

**CONTRIBUI**  
Usa *sempre* o **SRP**

Conso  
Improving  
Our Work

## Anexo III – Requisitos Gerais dos Shelf Ready Packaging – Parte integrante do Manual de Shelf Ready Packaging

### FACILIDADE DE USO



A parte da caixa que sofre maior contato, por exemplo a parte da frente por onde se manuseia a caixa na prateleira, deve ser reforçada



### CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DO SRP

#### Caraterísticas do material

Linhas automáticas de produção para produzirem caixas automáticas

Resistência que não provoque rasgos facilmente

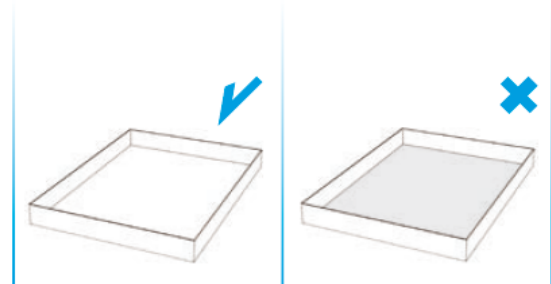


Altura do bordo do SRP = 1/3 do produto (principalmente para produtos que possam sofrer maior inclinação) e que providencie a visibilidade suficiente

Ligações dos pontos de cola:



Interior das embalagens branco, tendo em conta a sua apresentação em loja, quando não está completa



#### \_ Medidas

Otimização das prateleiras, paletes e manuseamento dos operadores em termos de usabilidade: Largura (máximo 2 frentes), Profundidade e Altura.

Ter em consideração: uniformização para todos os tipos de loja

**Peso Máximo 10-12 Kg**

#### \_ Superfície exterior da base (contacto direto com a prateleira)

Sem perfurações/aberturas

Não deve sofrer deflexão

Sem acabamentos de pintura

Evitar que a fita-cola, por vezes utilizada para unir duas partes, se prolongue até aos pontos de manuseio na frente



### \_ Laterais

Parede frontal serve de estabilidade para as “mangas” (ligação entre as laterais e frontal)

### \_ Cantos

Otimizar o tabuleiro, não perdendo espaço nos cantos, utilizando cantos retos



### \_ Perfurações

Devem-se evitar os picotados, porém quando por algum motivo forte são necessários, é requisito ter micro picotado

### \_ Disposição de níveis de empilhamento

Empilhamento nas paletes deve ser realizado de forma uniforme, sem “falhas espaciais”, para evitar distúrbios de carga.

Falhas espaciais, sem produto devem ser  $\leq 4\%$

### \_ Separador

Função de consolidação de carga e estabilização da paleta

\_ Um só elemento, em vez de vários separadores por paleta

\_ Rigidez à flexão: para um máximo de 40mm de flexão, é necessário que se respeite uma distância do ponto médio à borda de 550-600 mm, pelo menos 300g/m<sup>2</sup>

\_ Onda E ou B, sem ondas duplas

### \_ Proteção de arestas

Proteção das arestas, aquando da utilização de paletes providenciar proteção desde o *floor* da paleta, película sem se sobrepor no espaço dos garfos do empilhador.

18

### Design



19

1 Manter os elementos do design da embalagem de venda do produto no SRP, principalmente quando o design do produto contido é ocultado em parte pela embalagem

Existem situações a considerar, como por exemplo no que toca ao design exterior dos SRPs:

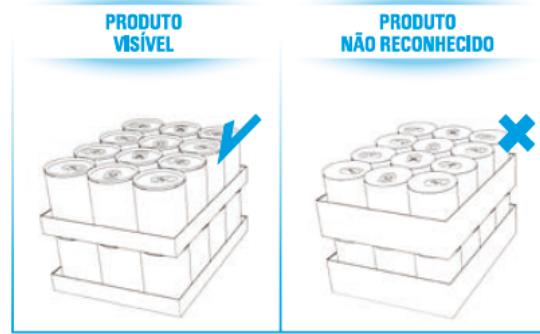
\_ Quando o mesmo fornecedor fornece um número considerável de diferentes referências, devem ser consideradas hipóteses mais simples e globais

\_ De acordo com o número de cores acordado com os fornecedores deve dar-se prioridade à imagem e cores do produto

\_ Evitar a apresentação de embalagens brancas e caneladas

### Visibilidade

**1** Visibilidade da embalagem do produto que está no interior (mesmo com SRP, deve ser perceptível que produto está no interior)



### 2 Orientação do produto para que seja visível no SRP

Situações a considerar:

\_ Quando as embalagens vêm em pack (ex: molho tomate em cartão 3 embalagens), o SRP não necessita de evidenciar tanto as características de segurança e integridade do produto



[20]

### Frentes

Critério da escolha das frentes: Direção de Espaço;

\_ Escolher o menor número de frentes possíveis, idealmente uma ou duas, para satisfazer os vários formatos de loja.

\_ Equilibrar o número de frentes entre Marca de Fornecedor e Marca Própria

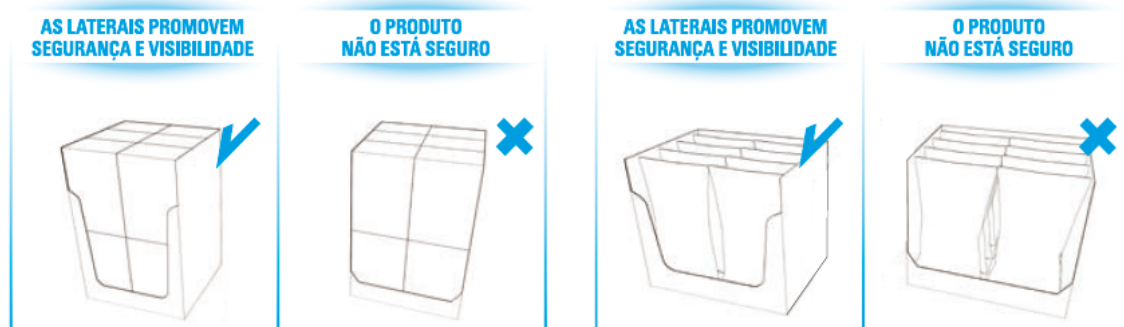
Exemplo: Num tabuleiro de 2 facings e 3 unidades em profundidade, preparar tanto o lado maior como o menor para exposição (para lojas mais pequenas e para as restantes)

### 1 Conjugação de estabilidade e visibilidade

**a** Frente que proteja produto de cair para a frente (caso de uma altura e 2 alturas)

**b** Laterais que promovam segurança e visibilidade

**c** Frentes em "U"



[21]

## Tampas

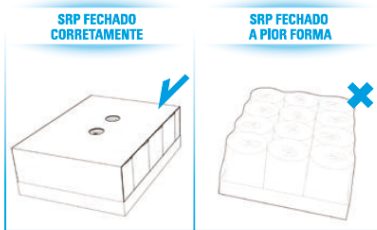
Todos os SRPs devem ter tampa, para proteção total das unidades de venda, respeitando os requisitos neste sentido presentes no Caderno de Encargos Logísticos. Qualquer variação neste sentido deve ser aprovado pela Logística diretamente.

- \_ Caso geral: As tampas podem ser caneladas, sem impressão qualquer uma vez que irão ser eliminadas em loja, não estando presentes na prateleira
- \_ Avaliar necessidade de segurança frontal
- \_ Evitar filme, fixações com papel envolvente, fita adesiva e bandas de fixação (só em casos especiais tais como materiais perigosos):



Evitar o uso de x-ato. É essencial a inclusão de pontos de manuseamento no topo.

- \_ A tampa não deve somente encaixar, e ficar sob o efeito somente do próprio encaixe, deve sim recorrer-se a pontos ou tiras de cola, nas junções da tampa às laterais da base:



## Anexo IV – Checklist / Ficha de verificação a aplicar nos Pontos de Venda

Store Audit Checklist			
Insígnia:	Localização:	Colaborador:	Data:

Área	SKU	Questões	Conformidade?	Comentários (Porquê)	Sugestões
Follow-up geral		1. Está a ser utilizado como planeado?			
		1 a) Se não, qual o motivo?			
Logística		2. O que está em sistema confirma-se em loja?			
		3. Fácil identificar?			
		4. Danificado quando chega à loja?			
		5. SRP não sofre danos do armazém da loja até à loja?			
Aparência		6. Peso aceitável que possibilita manuseamento por qualquer colaborador?			
		7. Cor duradoura?			
		8. Danos no material?			
		9. Picotado é o indicado?			
		10. Pontos de cola sem resistência?			
		11. Visibilidade da marca?			
Comercialização		12. A fita-cola fica visível na prateleira?			
		13. Solução na prateleira?			
		14. SRP vazios removidos?			
		15. Está a ser respeitado o FIFO?			
		16. Ergonómico?			
Embalagem		17. Existem comentários por parte dos clientes ao SRP?			
		18. Fácil identificar?			
		19. Fácil comprar?			
		20. Fácil repor?			
		21. Fácil abrir?			
		22. Fácil descartar?			
Posição nos Pontos de Venda		23. Otimiza o espaço de prateleira?			
		24. É utilizado pelos operadores de loja?			
		24 a) Se não, porquê?			
		25. O número de frentes é o indicado?			
Medidas/KPI's		26. É necessário trabalho adicional em loja para preparar o SRP para prateleira?			
		27. KPIs estão definidos e calculados?			
		28. <i>Follow up</i> pelo gestor de loja?			
		29. KPIs partilhados e conhecidos por todos?			

Sugestões TOP de melhoria pelos colaboradores de loja
1.
2.
3.
4.

Anexo V – Exemplos dos Shelf Ready Packaging implementados

