

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

**Folhetos promocionais no retalho: Planeamento baseado na
segmentação**

Bárbara Afonso da Costa

Dissertação de Mestrado

Orientadora na FEUP: Prof. Maria Antónia Carravilla

Orientador na empresa: Paulo Freitas



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2014-10-24

À avó Justina, porque nunca me esqueci do essencial.

Resumo

Numa altura em que o setor do retalho alimentar se encontra extremamente competitivo e que a comunicação é vista como um fator preponderante para chegar aos clientes, a empresa que serve como base do caso de estudo deste trabalho resolveu encetar uma nova abordagem à atual distribuição de folhetos promocionais.

O projeto focou-se nos folhetos porta-a-porta, que são distribuídos nas residências dos consumidores, e implicou um conhecimento profundo do processo que atualmente define a distribuição. O principal problema que despoleta o trabalho desenvolvido é o facto de o atual modelo de distribuição não responder às flutuações de necessidades dos clientes nem ao conteúdo que o próprio folheto transmite.

Numa fase inicial, e recorrendo à pesquisa bibliográfica, foi possível contextualizar o problema, identificar possíveis alternativas ao modelo atual, bem como aprofundar conhecimentos essenciais ao desenvolvimento do trabalho em causa.

A metodologia proposta concentra-se na melhoria do processo de definição da distribuição através da aplicação da correlação de postos de *Spearman* e da determinação do seu coeficiente. As variáveis relacionadas em estudo foram os segmentos de artigos contidos num folheto e os segmentos de clientes presentes em cada freguesia das zonas de distribuição existentes. Através de um conjunto de passos desenvolvidos com base nas oportunidades de melhoria e nas potencialidades de cada folheto, é possível elaborar uma distribuição única para cada folheto, uma novidade em comparação ao antigo modelo que não diferia a distribuição entre folhetos semelhantes.

Complementarmente ao trabalho desenvolvido, foi implementado um processo de periodicidade de ajuste das quantidades rececionadas em loja, bem como construído um conjunto de mapas de suporte às atividades diárias da equipa de folhetos.

Para além de se comprovar a utilidade do projeto em causa em responder às principais necessidades da empresa, o mesmo vem suscitar questões importantes aos pressupostos atualmente utilizados pela equipa, pelo que se compreende que este foi um passo importante numa série de processos de melhoria que a empresa pretende desenvolver futuramente.

Promotional leaflets in retail: Planning based on segmentation

Abstract

At this moment when the food retail industry is extremely competitive and communication is seen as a major factor for reaching customers, the company that is used as the basis of the case study of this paper decided to begin a new approach to the current distribution of promotional leaflets.

This project focused on door-to-door leaflets, which are distributed in the homes of customers, and entailed a thorough knowledge of the process that currently defines the distribution. The main problem that triggers the work is that the current distribution model does not respond to fluctuating customer needs or the content that the leaflet itself conveys.

Initially, and using the bibliographical research, it was possible to contextualize the problem, identify possible alternatives to the current model, as well as deepen essential knowledge to the development of the work concerned.

The proposed methodology focuses on improving the definition of the distribution process by applying the *Spearman* rank correlation and determination of its coefficient. The variables studied were segments of products contained in a certain leaflet and segments of clients present in each parish of the existing distribution areas. Through a set of steps developed based on improvement opportunities and capabilities of each leaflet is possible to elaborate the distribution for each leaflet, a novelty compared to the old model that did not differ between the distribution similar flyers.

Complementing the work, a process of frequency adjustment of the quantities received in store was implemented and built a set of maps to support the daily activities of leaflet's team.

In addition to proving the usefulness of the project concerned to respond to key business needs, it was important to raise issues about some assumptions currently used by the team, so it is understandable that this was an important step in a series of process improvements that company intends to develop in the future.

Agradecimentos

Desenvolver um projeto como este exige concentração, foco, rigor, curiosidade e muito trabalho. Todos os desafios superados enriqueceram o meu percurso académico, profissional e pessoal. O incentivo e estímulo por parte das pessoas que me rodeiam tornou-se fundamental para uma motivação constante e para nunca deixar de acreditar nas minhas capacidades. Por tão especial apoio não posso deixar de agradecer:

Aos meus colegas de trabalho, pelas conversas e discussões de ideias, pela boa disposição, pelo “insiste e persiste” e pelo “tu és capaz”, especialmente ao Sr. Paulo Freitas pela liberdade que me concedeu quando decidi enveredar por este caminho. À Alexandra, fonte de ensinamento, pelas conversas, exposições de ideias e argumentação sólida que me permitiu caminhar sem hesitações. Dela levo muitas lições e conselhos que ser-me-ão úteis para vingar profissionalmente.

À professora Maria Antónia Carravilla, orientadora desta dissertação e suporte indispensável para a realização deste projeto. Pelas suas sugestões e pela sua experiência, sobretudo, pela sua paciência nos momentos de indefinição e pela disponibilidade total para me ouvir e aconselhar. O meu sincero obrigada por me ter concedido a oportunidade de trabalhar e aprender com ela.

Aos meus colegas e amigos de curso que acompanharam este sonho que foi para mim estudar na FEUP. Pelos momentos de descontração e de partilha, mas sobretudo por nunca duvidarem do meu trabalho.

Às minhas amigas de sempre, as “A’s”, simplesmente por estarem lá nos momentos de desânimo e descrença, nos momentos de entusiasmo e alegria. Pela infinita amizade e dedicação.

À avó Lurdes e ao avô Joaquim, por serem uma fonte infinita de força e vitalidade e por serem para mim um exemplo de vida.

À minha irmã e seguidora, por ser parte de mim.

Aos incríveis e extraordinários pais que tenho, pelo apoio incondicional. A eles que me tornaram na pessoa que sou hoje e que me transmitiram os valores que me orgulho de possuir. Pelo carinho e amor que nunca me faltaram.

Índice de Conteúdos

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | Introdução | 6 |
| 1.1 | Apresentação da Empresa | 6 |
| 1.2 | Objetivos e âmbito do Projeto | 6 |
| 1.3 | Motivação Inicial..... | 7 |
| 1.4 | Metodologia do Projeto | 7 |
| 1.5 | Descrição do Problema..... | 7 |
| 1.6 | Organização da Dissertação | 8 |
| 2 | Enquadramento Teórico..... | 9 |
| 2.1 | Processo de Segmentação | 9 |
| 2.1.1 | Segmentação Geográfica..... | 10 |
| 2.1.2 | Segmentação Demográfica..... | 10 |
| 2.1.3 | Segmentação Psicográfica..... | 11 |
| 2.1.4 | Segmentação Comportamental..... | 11 |
| 2.2 | Programas de Fidelização de Clientes..... | 12 |
| 2.3 | Papel dos folhetos no retalho alimentar | 13 |
| 3 | Produção de folhetos | 18 |
| 3.1 | Abordagem aos folhetos promocionais da empresa | 18 |
| 3.1.1 | Tipos de folhetos | 18 |
| 3.1.2 | Tipos de comunicação em folheto..... | 20 |
| 3.2 | Planeamento da Produção de Folhetos | 21 |
| 3.3 | Processo de produção de folhetos..... | 21 |
| 3.4 | Distribuição de folhetos – abordagem atual | 25 |
| 3.4.1 | Evolução da estratégia de distribuição de folhetos | 26 |
| 4 | Planeamento Proposto..... | 29 |
| 4.1 | Modelo estatístico utilizado | 30 |
| 4.2 | Análise da representatividade das categorias de produtos presentes nos folhetos | 34 |
| 4.3 | Análise da informação do Cartão de fidelização | 35 |
| 4.4 | Aplicação prática da correlação de <i>Spearman</i> | 36 |
| 4.5 | Atuação sobre as Qloja..... | 42 |
| 4.6 | Outras Atividades Desenvolvidas..... | 45 |
| 5 | Conclusões..... | 46 |
| 5.1 | Perspetivas de trabalho futuro | 48 |
| | Referências | 49 |
| ANEXO A: | Organograma da equipa de Folhetos | 51 |
| ANEXO B: | Template Cronograma de produção de folheto..... | 52 |
| ANEXO C: | Template Confirmação de Tiragem | 53 |
| ANEXO D: | Exemplo de um Mapa de Distribuição | 54 |

| | | |
|----------|--|----|
| ANEXO E: | Estrutura das Direções Comerciais | 56 |
| ANEXO F: | Caracterização dos Segmentos por artigos | 60 |
| ANEXO G: | Cálculo da Representatividade de Segmentos nos folhetos A e B..... | 61 |
| ANEXO H: | Exemplo de cálculo do Coeficiente de correlação de <i>Spearman</i> na loja C através do SPSS..... | 64 |
| ANEXO I: | Procedimentos para a elaboração do processo de determinação da distribuição PP | 68 |
| ANEXO J: | Formulário de Ajuste das Qlojas enviado às lojas | 69 |

Lista de Acrónimos

| | |
|--------------|---|
| AD | Área de Distribuição |
| AMA | Associação Americana de Marketing |
| DC | Direção Comercial |
| DMK | Direção de Marketing |
| PP | Porta-a-Porta |
| PVP | Preço de venda ao público |
| Qloja | Quantidade de folhetos distribuídos na loja |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Componentes do Marketing Mix (adaptado de Alarcon 2008) | 14 |
| Figura 2 - Impacto da composição do folheto no desempenho da loja, retirado de (Gijsbrechts, Campo, e Goossens 2003) | 16 |
| Figura 3 - Interações decorrentes do processo de produção de folhetos | 22 |
| Figura 4 - Fases da produção de folhetos | 22 |
| Figura 5 - Matriz de Responsabilidades do processo de produção de folhetos | 25 |
| Figura 6 – Mapeamento das AD de folhetos | 27 |
| Figura 7 - Metodologia utilizada para responder ao problema..... | 30 |
| Figura 8 - Diagramas de dispersão para diferentes níveis de correlação (Bower 2000) | 31 |
| Figura 9 - Comparação da Distribuição PP entre os folhetos A e B nas lojas N, C e S | 40 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Características dos folhetos por tipologia | 19 |
| Tabela 2 - Fase de Pré-Impressão..... | 23 |
| Tabela 3 - Fase Impressão | 23 |
| Tabela 4 - Fase Distribuição | 24 |
| Tabela 5 - Quadro Resumo das Zonas de Distribuição por tipologia de folheto..... | 28 |
| Tabela 6 - Interpretação do valor do coeficiente de correlação..... | 31 |
| Tabela 7 - Variáveis relacionadas utilizando o método da correlação de <i>Spearman</i> | 36 |
| Tabela 8 - Representatividade dos segmentos no folheto..... | 37 |
| Tabela 9 – Estabelecimento de postos nos folhetos A e B | 37 |
| Tabela 10 - Ficheiro da distribuição do folheto A..... | 38 |
| Tabela 11 - Coeficientes de Correlação de <i>Spearman</i> nas lojas N, C e S | 39 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Na Europa, 33% dos clientes utiliza os folhetos de loja na maioria das suas visitas às lojas | 43 |
| Gráfico 2 – 77% das lojas responderam ao formulário de ajuste | 44 |
| Gráfico 3 - Representação das alterações às Qloja..... | 44 |

1 Introdução

O contexto especialmente competitivo que atravessa o setor retalhista¹ obriga os gestores a direcionar cada vez mais a sua comunicação e a fazer chegar de forma mais eficiente o portefólio de produtos e serviços que os destacam dos concorrentes no mercado. Os folhetos promocionais que encontramos nas lojas e, cada vez mais, nas ruas são uns dos veículos mais poderosos que os retalhistas possuem para gerir e chegar aos seus clientes. Com uma tendência geral de crescimento do investimento alocado a esta forma de comunicação, na Europa, os folhetos assumem cada vez mais importância nas cadeias de retalho.

O foco desta dissertação centra-se no desenvolvimento de uma metodologia que permita definir como deverá ser feita a distribuição porta-a-porta de folhetos promocionais de um retalhista alimentar de forma a direcionar a comunicação aos clientes, tendo como base a informação contida no cartão de fidelização. Desta forma, o contributo que se pretende deste trabalho é que possa ser útil para a empresa e que apresente robustez para ser encarado como uma oportunidade para o aperfeiçoamento das práticas existentes, para além do fomento por novas descobertas e desafios.

1.1 Apresentação da Empresa

O presente trabalho foi conduzido num retalhista europeu que, por motivos de confidencialidade, não poderá ver o seu nome exposto. A empresa é detentora de um vasto número de lojas de formato super e hipermercado e está presente quase em todo o território do país. Apesar de se tratar de um retalhista alimentar, a empresa comercializa, também, artigos de gama não alimentar, como sendo artigos de bazar, produtos de decoração e casa e têxtil.

A empresa em questão é líder no mercado em que atua, retalho alimentar, e em 2013 apresentou um volume de negócios de 4,1% superior ao ano anterior, sustentado por níveis superiores de fidelização dos clientes e, sobretudo, pela sua constante expansão.

Para além das suas lojas físicas, a empresa possui ainda a loja *online* para que os seus clientes possam comprar os seus produtos com a maior comodidade.

1.2 Objetivos e âmbito do Projeto

O estágio em contexto empresarial que proporcionou o desenvolvimento da presente dissertação foi realizado na equipa de Folhetos da Direção de Marketing (DMK) da empresa. O principal objetivo da equipa, e uma das motivações para o trabalho aqui descrito é o desenvolvimento e evolução de novo modelo de distribuição de folhetos que permitisse:

- Rentabilizar a distribuição porta-a-porta dos folhetos;
- Facilitar o processo de tiragem dos folhetos;

¹ O retalho é a atividade que envolve a compra de bens ou serviços que são, posteriormente, vendidos ao cliente final. Um retalhista é um revendedor, isto é, obtém os produtos ou serviços de alguém e vende a outros (Oliveira 2012).

- Reunir toda a informação que permitisse a customização da distribuição.

O projeto foi realizado no âmbito de uma Dissertação do Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão, da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, e o seu principal objetivo é desenvolver um modelo alternativo ao atualmente existente por forma a responder à necessidade de uma distribuição mais dinâmica.

1.3 Motivação Inicial

A realização da dissertação em contexto empresarial deu origem a um conjunto de expectativas e objetivos pessoais que foram encarados como vitais durante todo o percurso. O facto de poder desenvolver algo com real utilidade e que respondesse a um problema do dia-a-dia dos profissionais da equipa gerou um impulso de procura incessante por temáticas relacionadas com a produção de folhetos. Da necessidade e possibilidade de poder discutir o problema em questão com toda a equipa resultou um conjunto de ideias que foram essenciais para o desenvolvimento do trabalho que reflete a convergência há muito procurada.

Por estes motivos, juntando o facto do contacto permanente com equipas diversificadas e com um *how-know* muito particular, esta experiência foi movida com uma dose interminável de motivação.

1.4 Metodologia do Projeto

A primeira abordagem ao projeto passou pela revisão da literatura dos temas gerais relacionados com o foco inicial do projeto que visava incidir na segmentação e definição de um mercado-alvo dinâmico de distribuição de folhetos. Nesta fase, foram encontradas algumas dificuldades aquando da pesquisa de modelos de distribuição dos retalhistas nacionais e internacionais que pudessem servir para um *benchmarking* estratégico, pela falta de informação disponível por questões de confidencialidade. A estratégia de distribuição de folhetos é encarada como um trunfo em relação aos concorrentes, pelo que a informação é sempre mantida em sigilo.

Depois da recolha dos dados relativos ao estado atual da distribuição procedeu-se ao tratamento dos mesmos através de uma análise intensiva com recurso à pesquisa bibliográfica supracitada.

Após os resultados encontrados por via das decisões e pressupostos definidos, foi executado um planeamento que pudesse refletir todas as conclusões alcançadas.

A metodologia utilizada é abordada com mais detalhe no capítulo 4 desta dissertação.

1.5 Descrição do Problema

Os folhetos promocionais são a ferramenta mais utilizada pelos retalhistas para captar a atenção dos clientes e fomentar o comportamento de compra, por isso, é interessante investigar como é que podemos chegar ao cliente de uma forma menos generalista e mais direcionada. Por outro lado, a questão da distribuição torna-se pertinente, no sentido em que se conseguirmos segmentar de forma eficaz o nosso mercado, conseguimos decidir a que

clientes distribuir o folheto, com base no pressuposto que, se lhe interessam os artigos nele presentes, poderá comprar como reação a este estímulo.

Assim, as seguintes questões de investigação podem ser formuladas:

Q1: “Como determinar a importância de um folheto para uma determinada região?”

Q2: “Como distribuir de forma eficiente um folheto promocional?”

Q3: “Como facilitar o planeamento da distribuição porta-a-porta de um folheto promocional?”

O principal objetivo desta dissertação é poder atribuir um grau de importância a cada folheto para uma determinada região geográfica, para se poder decidir em que regiões será crítico distribuir. Para isso, os dados relativos aos comportamentos de compra extraídos do cartão de fidelização que a empresa possui foram analisados.

A principal motivação que conduz esta investigação prende-se com o entendimento da necessidade de distinguir que folhetos são mais importantes para cada região. Tendo em conta que a distribuição que é praticada atualmente é estática e tendo em conta os custos elevados desta operação, foi evidente a ausência de uma ferramenta que pudesse adaptar a distribuição de folhetos de forma a melhorar os resultados do investimento.

1.6 Organização da Dissertação

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos principais.

O primeiro capítulo introduz o projeto de dissertação em causa, identificando o âmbito e os objetivos da sua realização e a metodologia escolhida para tal.

De seguida, é apresentado o Estado da Arte onde é feito um levantamento das várias áreas de conhecimento relevantes para o estudo em causa, nomeadamente, os tipos de segmentação que representam e introduzem a estratégia base dos cartões de fidelização atualmente existentes. Por fim, é feita uma abordagem aos folhetos promocionais do retalho e a estratégias subjacentes aos mesmos.

No capítulo 3 é descrito o estado atual da empresa no que diz respeito aos folhetos e à forma como a sua produção é planeada. Este mesmo capítulo aborda ainda a questão da distribuição de folhetos, tornando-se crucial para entender as decisões tomadas ao longo deste projeto.

No capítulo 4 é apresentada a metodologia utilizada para o estudo em causa. A escolha de um modelo estatístico pressupõe uma análise das restantes opções, pelo que a não escolha de outras metodologias está devidamente explicada com as vantagens e desvantagens que desta escolha podem advir. Por fim, é apresentado o planeamento proposto com base na metodologia escolhida para o efeito. É neste capítulo que está detalhada a forma como o projeto foi conduzido.

O último capítulo apresenta as conclusões do trabalho realizado e as perspetivas futuras para a implementação do projeto. As limitações que surgiram no decorrer do desenvolvimento do projeto estão expostas como forma a prevenir situações semelhantes que possam ocorrer no futuro.

2 Enquadramento Teórico

O capítulo do enquadramento teórico engloba a pesquisa da literatura feita para os diversos temas que sustentam o trabalho e solução desenvolvidos. No modelo de negócio utilizado para a distribuição de folhetos realizada atualmente, é dada especial ênfase ao processo de segmentação. Consequentemente, e sendo os cartões de fidelização uma das armas mais poderosas de Marketing atualmente existentes no mercado retalhista português, é feita uma revisão bibliográfica aos conceitos dos programas de fidelidade que são hoje uma fonte de informação e receitas para as empresas. Por fim, é dada a visão dos modelos de distribuição conhecidos na literatura e de que forma podem acrescentar valor para a organização, bem como o papel que o folheto assume hoje em dia e as características que o valorizam.

2.1 Processo de Segmentação

Segundo a Associação Americana de Marketing (AMA) (2013) o Marketing é uma função organizacional e uma série de processos com vista à criação, comunicação e entrega de valor aos clientes, assim como a gestão de relacionamentos com eles de forma a beneficiar a organização e os seus *stakeholders*.

A teoria do Marketing baseia-se em que os consumidores demonstram heterogeneidade no seu comportamento de compra tendo em conta os requisitos que têm para os produtos e serviços que desejam (Auken e Lonial 1993).

O processo de segmentação de mercado é uma técnica utilizada por muitas organizações com o objetivo de direcionar os seus produtos ou comunicação aos seus clientes de uma forma mais eficiente. Esta técnica é útil para as empresas compreenderem melhor os seus clientes através da identificação das suas necessidades e desejos. A informação recolhida é, posteriormente, utilizada para criar requisitos específicos com vista à maximização da eficiência dos serviços prestados.

Para Kotler, a segmentação tem vindo a ser definida como uma forma de subdivisão do mercado em grupos distintos de clientes que partilham um determinado conjunto de características, necessidades e desejos (Kotler e Keller 2012).

No setor retalhista, e atendendo ao mercado cada vez mais competitivo, a segmentação torna-se fundamental para o desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes e que contribuam para o desenvolvimento e crescimento corporativo. A premissa para a estratégia de segmentação de mercado é clara: os clientes apresentam necessidades heterogéneas e seguem determinados padrões, respondendo de forma diferente a diferentes estímulos de marketing (Segal e Giacobbe 1994). Uma análise ao nível da segmentação também ajuda as empresas a identificar novas oportunidades de negócio junto de grupos de clientes com necessidades não cobertas pelo mercado. Essa análise pode ser especialmente vantajosa quando os mercados atingem a fase de maturidade ou mesmo de declínio, permitindo que alguns segmentos possam ser potenciados a crescer.

No entanto, a atenção dada pela literatura para as vantagens da segmentação podem ocultar algumas dificuldades que as empresas enfrentam quando tentam colocar a teoria em prática

(Dibb e Simkin 1997). Para evitar problemas e dificuldades, cada segmento deve ser (Kotler e Keller 2012):

- Mensurável, permitindo aos técnicos de marketing avaliar a sua dimensão, características ou poder de compra;
- Substancial, isto é, o segmento é suficientemente rentável para que possa ser atendido;
- Acessível, com informação acessível e passível de ser recolhida;
- Diferenciável dos outros na medida em que, de facto, se comporta de maneira diferente de outros segmentos quando sujeitos ao mesmo estímulo;
- Atuável, para que programas possam ser desenvolvidos para atrair e atender esse mesmo segmento.

Um processo efetivo de segmentação envolve três etapas bem distintas, nomeadamente, uma análise para adquirir conhecimento sobre o mercado, o chamado marketing inteligente, seguida do desenvolvimento da estratégia para esquematizar e formalizar ideias e, por fim, a implementação de programas de marketing que acionem uma revisão da estratégia de segmentação definida (Dibb e Simkin 1997).

Existem vários critérios que podem ser utilizados para a análise do mercado numa primeira fase da segmentação. Os tipos de segmentação, segundo Kotler e Keller (Kotler e Keller 2012), são a segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental e encontram-se descritas nas secções seguintes.

2.1.1 Segmentação Geográfica

A segmentação geográfica divide o mercado em unidades geográficas, como nações, estados, regiões, municípios, cidades ou bairros. A empresa pode operar apenas numa, em várias, ou mesmo em todas as áreas, tendo em atenção as variações locais de necessidades de mercado. Dessa forma é possível adaptar os programas de marketing às necessidades e desejos de grupos de clientes locais, em áreas comerciais, bairros, ou até mesmo lojas individuais. Aqueles que defendem uma intervenção localizada a nível de marketing reconhecem na publicidade em massa, como anúncios publicitários na televisão, um desperdício, porque comporta investimentos muito avultados e se torna arriscado porque, na maioria das vezes, não consegue atingir as necessidades locais. Aqueles que têm uma posição contra o marketing local argumentam que este aumenta os custos de produção e de comercialização, não permitindo ter economias de escala, para além de ampliar os problemas logísticos associados a esta personalização de comunicação. A imagem global da marca pode ser ainda diluída se o produto e a mensagem forem transmitidos de formas diferentes em diferentes localidades (Kotler e Keller 2012).

2.1.2 Segmentação Demográfica

Na segmentação demográfica, o mercado é dividido em variáveis como a idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, rendimento, ocupação, educação, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. Uma das principais vantagens desta segmentação é que a informação é relativamente fácil de aceder, por exemplo, através dos dados dos Censos. No

entanto, esta segmentação pode tornar uma organização vulnerável em relação aos seus concorrentes, uma vez que, tendo acesso à mesma informação, podem usar as mesmas técnicas de marketing e retirar clientes uns aos outros. Outra desvantagem é que uma organização pode gastar todo o seu tempo e esforços num grupo demográfico específico para posteriormente vir a descobrir que desperdiçou os seus esforços na seção errada do mercado (Gigli 2013).

2.1.3 Segmentação Psicográfica

Na segmentação psicográfica, os consumidores são divididos em diferentes grupos com base na classe social, no estilo de vida, ou nas características da sua personalidade. As pessoas pertencentes ao mesmo grupo demográfico podem apresentar perfis psicográficos bastante diferentes (Kotler e Keller 2012), pelo que esta variável de segmentação é cada vez mais utilizada e com resultados significativos.

O modelo mais conhecido da segmentação psicográfica é a abordagem AIO (A = atividades; I = interesses; e O = opiniões). Neste método, o estilo de vida dos clientes é usado para medir e determinar os segmentos em termos de (1) como eles gastam o seu tempo; (2) os seus interesses, ao que atribuem importância à volta deles; (3) as suas opiniões em relação a si próprios e ao mundo que os rodeia (Plummer 1974). Através do conhecimento dos hábitos dos seus clientes, a empresa pode direcionar a sua comunicação com mais eficácia.

A psicografia como forma de segmentar permite perceber como as pessoas se comportam, despistando possíveis erros devidos às outras variáveis de segmentação, tais como o interesse de uma pessoa de classe económica alta por produtos ou serviços minimalistas e mais simples.

2.1.4 Segmentação Comportamental

A segmentação Comportamental é uma estratégia que divide o mercado-alvo de acordo com os padrões em que as pessoas do mercado vivem e gastam o seu tempo e dinheiro. Os consumidores de um determinado mercado podem diferir nas suas necessidades, recursos locais, atitude de compra, e qualquer uma dessas variáveis pode ser usada para dividir um mercado. Os potenciais compradores de um produto são divididos em grupos com base no seu conhecimento, atitudes ou uso e/ou respostas a um produto (Kotler e Keller 2012).

O estudo da fidelidade dos clientes às marcas ou produtos é abordado nesta segmentação.

A segmentação de mercado é, portanto, importante para que a empresa conheça bem os seus clientes e as suas necessidades, posicionando os seus produtos de forma a criar uma oferta mais direcionada e com uma estratégia mais diferenciadora dos seus concorrentes.

Depois de realizar a pesquisa, tratamento de dados e aferição da segmentação, a empresa pode, então, desenvolver estratégias e implementar programas adaptados às necessidades específicas dos segmentos-alvo e alocar os seus recursos de marketing de uma forma eficaz e eficiente (Segal e Giacobbe 1994).

No entanto, e apesar de se considerar que as estratégias de segmentação são cada vez mais relevantes e influenciam todo o conceito de marketing, hoje visto como uma filosofia de

negócio, a segmentação do mercado no setor retalhista é um tema pouco investigado, tanto nos EUA como na Europa (Segal e Giacobbe 1994).

2.2 Programas de Fidelização de Clientes

As relações com os clientes têm vindo a merecer especial atenção na literatura académica e profissional do marketing. Numa era em que as empresas dão sério destaque à retenção de clientes e ao poder de compra dos mesmos, estas tornam-se métricas importantes para a Gestão de Relacionamento com o Cliente (GRC). A conjuntura económica e social obriga as organizações a focarem-se nos clientes de longo prazo. Com vista à maximização destas métricas, várias empresas utilizam os programas de fidelização ou programas de recompensas que se têm tornado peças chave nas atividades de marketing das organizações. Relações fortes com os clientes traduzem uma possibilidade de um maior tempo de vida do cliente que, consequentemente, compra mais, gerando um significativo nível de transações e aumento de receitas (Meyer-Waarden 2008).

A prova do envolvimento das empresas na questão da importância da retenção dos seus clientes é o investimento, muitas vezes, avultado que os retalhistas fazem nestes programas. Na França, o *E.leclerc*, por exemplo, despende, anualmente, aproximadamente 18 milhões de euros para a manutenção destes programas (Meyer-Waarden 2008).

Por ser uma das estratégias concebidas para desenvolver e consolidar as relações com os clientes, estimulando-os ao uso do produto ou serviço em causa e, sobretudo retendo-os e encorajando-os a repetir a compra, é tão importante conhecer o sistema dos cartões de fidelização.

Segundo Meyer-Waarden (2008), os cartões de fidelização englobam um sistema integrado de ações de Marketing que têm como objetivo tornar os clientes mais fiéis através do desenvolvimento de uma relação personalizada com eles. Estes programas permitem a criação de uma relação baseada na interatividade e individualização, assumindo que os clientes são acompanhados por técnicas personalizadas de comunicação e marketing direto. As empresas podem personalizar os seus serviços e produtos e, por exemplo, praticar diferentes preços, em grande escala por causa da identificação dos consumidores mais sensíveis ao preço, que são mais atentos e tendem a envolver-se mais em campanhas de cupões, talões e descontos.

Psicologicamente, este tipo de programas de fidelização podem criar sentimentos no cliente de inteligência, gratidão e satisfação por ter ganho algo sem ter pago o preço normal, bem como um sentido de reconhecimento entre clientes que se sentem especiais e recompensados.

Da lista dos trinta fatores que afetam diretamente o sucesso e rentabilidade de um programa de fidelização publicado no *The Wise Marketer*, são de salientar os seguintes (adaptado de (Clark 2006)):

1. Exclusão dos clientes menos rentáveis: Segundo o princípio de *Pareto*, cerca de 20% dos clientes geram 80% dos lucros, pelo que pode ser mais rentável perder maus clientes, que só compram ocasionalmente, do que conquistar novos.
2. Aumentar o ciclo de vida do cliente: O ciclo de vida do cliente tem em consideração não apenas o valor atual do cliente, mas também o valor esperado durante a vida projetada do mesmo.

3. Reduzir os custos de promoção e publicidade: A informação recolhida por estes programas pode ajudar a criar uma base para a segmentação e, daí, tornar mais eficiente a comunicação, por exemplo, de folhetos para os seus clientes.
4. Garantir o sucesso dos programas de fidelização: Leva tempo para construir uma relação de confiança que evolui para lealdade com os clientes, pelo que estes programas nunca são de implementação rápida. É fulcral que se monitorize constantemente as decisões que são tomadas com a informação que se recolhe dos clientes, bem como o aperfeiçoamento da comunicação que é feita.
5. Planeamento detalhado e execução cuidadosa: os mercados e objetivos do programa de fidelidade; estratégia (tipo de programa, proposta de valor, parcerias, infra-estruturas, etc); indicadores chave de performance (KPI's), recompensas, benefícios, entre outros, têm de ser definidos com clareza para uma boa execução do programa.

Alguns autores expressam, no entanto, algumas dúvidas acerca dos benefícios dos cartões de fidelização porque entendem que num mercado competitivo, os bons programas e esquemas são facilmente imitados, o que significa que, no final de contas, o resultado será o retorno da situação competitiva inicial, mas com custos de marketing associados mais elevados (Meyer-Waarden 2008).

Vários estudos têm sido feitos para analisar o impacto que estes programas de fidelização, tais como cartões de fidelização ou talões promocionais, têm efetivamente no comportamento de compra do cliente. Os resultados não são surpreendentes: os clientes que possuem cartão de fidelização manifestam um comportamento diferente dos consumidores sem cartão. As diferenças verificam-se ao nível do número de compras, bem como a frequência entre compras, que se confirmam mais altas nos primeiros consumidores (Meyer-Waarden 2008).

2.3 Papel dos folhetos no retalho alimentar

A definição de Marketing já referida incorpora áreas estratégicas (Produto, Preço, Distribuição e Promoção) que, juntas, formam o chamado Marketing Mix ou “4 P’s” (Product, Price, Place, Promotion). Estas quatro variáveis são fundamentais à estratégia da empresa e devem ser entendidas como passíveis de influenciar as escolhas e o processo de compra dos clientes. Em todos os países os clientes estão expostos a diferentes tipos de comunicação local.

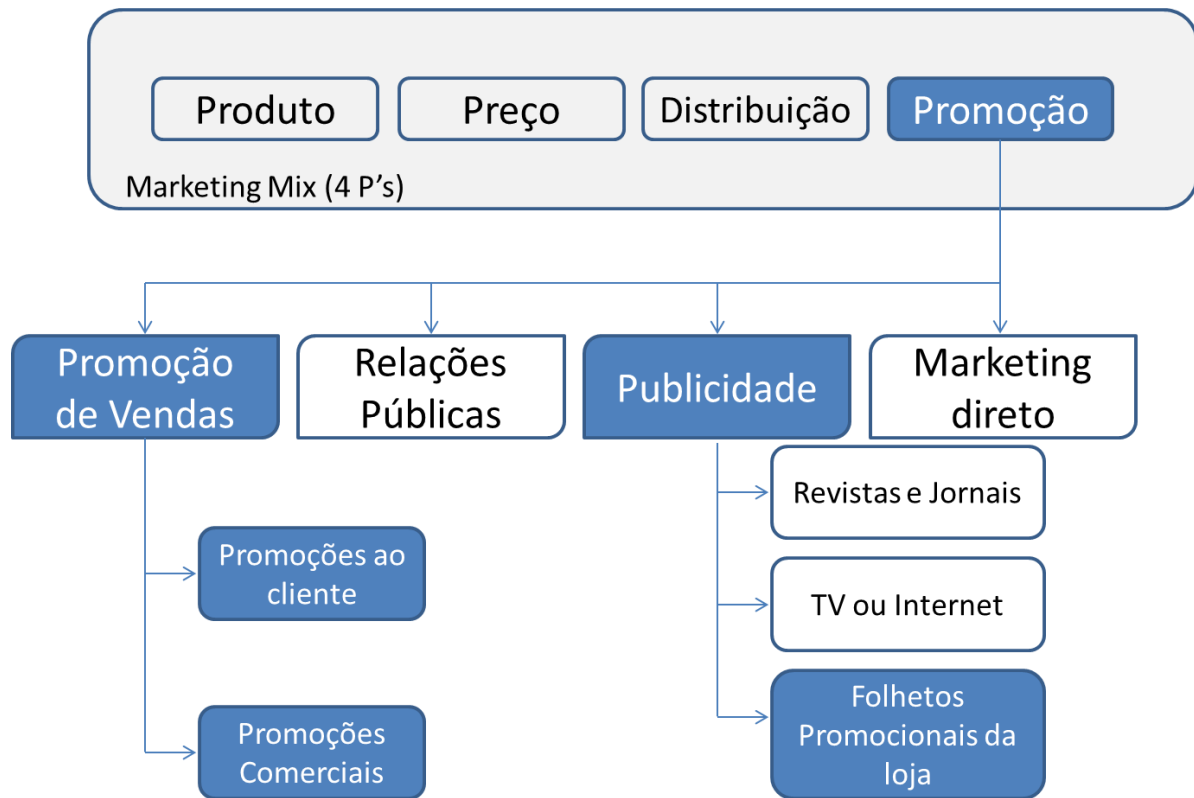


Figura 1 - Componentes do Marketing Mix (adaptado de Alarcon 2008)

O folheto promocional tem um especial destaque na Promoção, como podemos analisar na Figura 1, por se tratar da forma mais global de publicidade. Ligado de forma direta às promoções e estratégias de venda, para o cliente, o folheto é, hoje, visto como fator preponderante na hora de escolher onde fazer as suas compras.

Para além de sere um dos mais importantes veículos de promoção no setor retalhista, os folhetos são uma forma fácil e rápida de ter contacto com o cliente sem grande esforço, através da aplicação técnica do marketing de massa (Lino *et al.* 2013). Na maioria dos casos, os folhetos não são distribuídos de uma forma personalizada. Em alguns casos, são colocados nas caixas de correio, às portas das casas ou ainda nas entradas dos estabelecimentos comerciais (Lino *et al.* 2013).

Normalmente, este tipo de comunicação é distribuído periodicamente (diário, semanal, mensal) nas casas dos consumidores e disponibilizados em todas as lojas. Estes podem aumentar o número de visitas à loja e têm um impacto positivo nas vendas e margens de lucro (Luceri *et al.* 2014). Para além disso, o investimento feito pelos fornecedores para assegurarem as suas marcas/produtos no folheto geram ainda mais receitas, que ajudam a suportar os custos avultados que envolvem estas campanhas. Os folhetos ajudam, ainda, os retalhistas a comunicarem novos produtos e a variedade de que dispõem, bem como publicitar grandes ofertas e descontos.

A eficácia dos folhetos é obtida através de:

- Garantia de distribuição;
- Preço concorrencial dos produtos nele contidos;
- Garantia de *stock* dos artigos de folheto durante a sua vigência.

Um estudo realizado em três cidades do estado do Rio de Janeiro identificou que 8,4% das pessoas que recebem ou consultam folhetos os utilizam durante as suas compras, adquirindo um maior número de produtos comparando com as pessoas que não tiveram acesso ao folheto. Segundo um inquérito levado a cabo durante esse mesmo estudo, as pessoas gostam de ter consigo o folheto durante o processo de compra porque as recorda da necessidade de adquirir algum artigo (Lino *et al.* 2013). Na ótica da empresa, o folheto torna-se muito importante porque é capaz de traduzir e destacar as suas ofertas e com o folheto na mão o consumidor é capaz de se recordar mais facilmente das promoções e comparar produtos e preços com os concorrentes (Lino *et al.* 2013).

O resultado de uma experiência realizada por Mimouni, que utilizou marcas concorrentes familiares e não-familiares confirma, que os folhetos melhoram a perceção que o cliente tem da variedade que o retalhista apresenta e oferece (Mimouni, Sabri-Zaaraoui, e Parguel 2010).

A produção de um folheto envolve um conjunto de decisões estratégicas por parte das empresas. Primeiro, é necessário alocar espaço no folheto a cada tipo de categoria de produtos, com diferentes promoções e interligar as mesmas com os produtos. Posteriormente é necessário determinar o destaque a atribuir às diferentes marcas ou produtos, o que envolve questões como a de investir em marcas próprias em detrimento de recolher os investimentos das marcas de fornecedores (Luceri *et al.* 2014).

Um estudo desenvolvido em 2003 mostrou que o conjunto de características de um folheto tem influência no desempenho da loja. Especialmente, o número de páginas, a dimensão ou profundidade do desconto e a alocação de espaço a cada categoria e produtos afeta, para além das vendas da loja, o próprio tráfego de pessoas (Gijbrechts, Campo, e Goossens 2003).

Vários estudos têm-se focado no impacto no desempenho da loja das características do folheto físico. Um deles analisou o impacto de um folheto com uma quantidade elevada de artigos mas descontos baixos, comparando-o com outro com poucos artigos mas descontos muito elevados, e os resultados mostraram que esta mudança reflete um aumento nas vendas, mas sem impacto significativo no tráfego de loja.

Quando o cliente é atraído à loja pelo folheto que consultou, já está a gerar vendas, porque uma vez no local, ele raramente compra somente os produtos promovidos, ao invés, compra também produtos sem destaque que lhe agradaram ou chamaram a atenção (Luceri *et al.* 2014). É, pois, expectável que os folhetos promocionais aumentem a frequência de ida à loja e que assumam um papel positivo nas vendas com especial referência para os clientes ocasionais, já que relativamente aos clientes assíduos é esperado que estes se dirijam à loja de qualquer forma e sem incentivo direcionado (Luceri *et al.* 2014). Já quanto às marcas, pode acontecer o fenómeno de canibalismo, muitas vezes associado a promoções muito fortes que mobilizam os clientes a, num dado período de tempo, escolher uma marca em detrimento de outra que regularmente costumam comprar.

Após a recolha de informação da literatura, verificou-se que as características que podem ser determinantes para avaliar a eficiência de um folheto são: duração do folheto, variedade de produtos publicitados (número de páginas, produtos e categorias), categorias e mistura de marcas (presença de categorias não alimentares) e informações relativas ao preço (Luceri *et al.* 2014). Na Figura 2 estão enumeradas as características já testadas e experimentadas por vários autores. Algumas investigações referem o facto dos folhetos com mais promoções nas categorias alimentares serem mais propícios a atrair clientes e aumentam o nível de vendas (Lino *et al.* 2013).

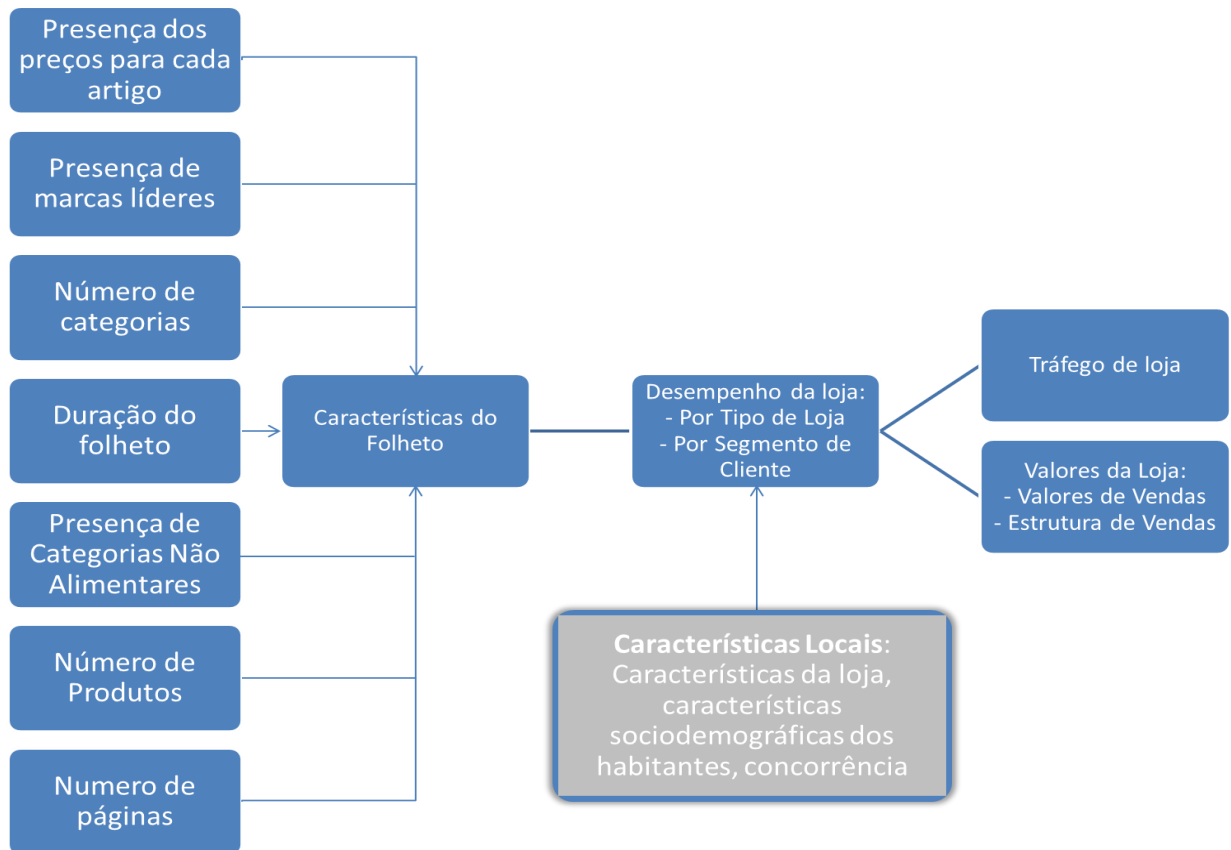


Figura 2 - Impacto da composição do folheto no desempenho da loja, retirado de (Gijsbrechts, Campo, e Goossens 2003)

Vários outros estudos acrescentam a esta lista outros componentes do folheto que afetam o desempenho da loja. Um componente importante é, por exemplo, a posição que um determinado produto ocupa no folheto, sendo a capa o local com mais destaque e, conseqüentemente, que proporciona ao produto mais visibilidade, correlacionadas com as vendas. Não é por acaso que os produtos alimentares e, muitas vezes, bens essenciais se encontram na primeira página (Alarcon 2008).

Em relação à forma como o folheto é apresentado, em alguns casos, por exemplo, nos Estados Unidos da América, os folhetos fazem-se acompanhar de cupões. Na Europa continental, em contraste, os cupões são menos comuns e os folhetos tendem a refletir a mentalidade global de desconto, destacando as promoções às gamas de artigos e ao leve 2 e pague 1. Relativamente à sua distribuição, na Alemanha 60% da totalidade dos folhetos são distribuídos diretamente através de campanhas direcionadas pelas empresas, 30% junto de campanhas de publicidade em papel e 8% são encartados em jornais (Perrey e Spillecke 2013).

Segundo um estudo desenvolvido pela empresa germânico-americana *Nielsen*, realizado em 47 países de todo o mundo, o setor retalhista está a mudar drasticamente com os seus clientes a reavaliar os seus critérios para a escolha das lojas onde gastam o seu dinheiro. Esta pesquisa revelou que a “proximidade” atualmente usada como fator crítico de sucesso pelos retalhistas precisa de ser revisto porque, globalmente, os consumidores têm revelado que a relação qualidade/preço é agora o critério mais importante para determinar onde são feitas as compras. Este rácio qualidade/preço está associado a três aspetos fundamentais que a loja tem de transparecer: preço, promoção e perceção da mensagem (Nielsen 2007).

Em alguns países, os portais *online* começaram a agregar os folhetos em formato digital, permitindo aos consumidores consultar uma larga variedade de folhetos no conforto da sua residência ou em qualquer local (Perrey e Spillecke 2013).

3 Produção de folhetos

Na empresa, que serve como caso de estudo deste trabalho, os folhetos são tidos como um dos veículos de comunicação mais importantes para chegar ao cliente final. O planeamento da produção de folhetos é um processo moroso e que exige cuidado para que todos os tempos de cada fase sejam exequíveis de cumprir. Para que um folheto seja terminado é necessária uma concentração e dedicação total de toda a equipa que está, desde o início do processo, orientada para a mensagem que determinado folheto deve transmitir.

As várias fases do processo de produção de folhetos, bem como o modelo de distribuição atualmente utilizado pela empresa são descritos nas secções seguintes deste capítulo.

3.1 Abordagem aos folhetos promocionais da empresa

O folheto é utilizado pela empresa como um meio de divulgação da sua variedade de produtos, comunicando-os com uma mecânica promocional associada. O principal objetivo é, com uma mensagem apelativa, incentivar os clientes à compra, convencendo-os da vantagem de efetuá-la nas suas lojas em detrimento da concorrência. O folheto é impresso em papel, geralmente em formato A4, a cores e o número de páginas pode variar entre 2 e 108 páginas. É importante distinguir os folhetos de outros formatos existentes, com outras finalidades:

- *Flyer*: oferece uma pequena quantidade de informação, válida por um período de tempo limitado e comporta baixos custos de produção, chegando a um grande número de pessoas. É, geralmente, mais pequeno em tamanho que um folheto e é impresso apenas numa das faces.

Utilizações: Divulgação de eventos, informação das especificações de produtos, *etc.*

- *Panfletos*: conjunto de folhas que são dobradas ao meio e agrafadas com o objetivo de transmitir uma mensagem muito específica sobre um determinado tema.

Utilizações: comunicações empresariais, informações com vista à mobilização das pessoas, *etc.*

- *Brochuras*: folhas de papel que, normalmente, são dobradas longitudinalmente duas vezes para criar quatro painéis ou dobrado três vezes para criar seis painéis. Por estas características, a sua impressão é mais complexa e, por isso, comporta custos mais elevados do que os anteriores.

Utilizações: Informações para levar e conservar, criar um acompanhamento pós eventos, *etc.*

3.1.1 Tipos de folhetos

A empresa categoriza os folhetos da seguinte forma:

- **Genéricos:** folhetos semanais que transmitem uma mensagem de qualidade ao consumidor. Neles estão presentes todas as direções comerciais, desde a alimentar, passando pelos perecíveis, bazar e têxtil, que representam um pouco de todos os tipos de artigos. Como estão disponíveis sempre ao mesmo dia da semana de forma periódica, os clientes procuram-nos constantemente e, segundo estudos da empresa, estes folhetos ajudam o planeamento das compras semanais das famílias que, inclusive, se fazem acompanhar do folheto quando percorrem a loja. Para os clientes, estes folhetos são igualmente importantes porque servem de termo de comparação com os concorrentes que também têm deste tipo de folhetos.
- **Temáticos:** folhetos associados a um determinado tema ou conceito, sazonais ou associados a algum acontecimento ou festividade. Transmitem variedade para quem o consulta e dão a conhecer a gama de artigos que a empresa pode oferecer.
- **Monofolhas:** folhetos normalmente solicitados por fornecedores que, exclusivamente, publicitam os seus produtos com descontos nas lojas da empresa. Podem ser produzidas também como reação estratégica a um folheto forte da concorrência. Estes folhetos surgem de pedidos extra, por isso, não estão contemplados no plano promocional inicialmente definido.
- **Grandes Temáticos:** folhetos com as características dos folhetos temáticos mas que acompanham as campanhas mais importantes da empresa. Os folhetos que pertencem a esta categoria não variam de ano para ano e são eles: Páscoa, Vinhos, Regresso a Aulas e Brinquedos.
- **Promocionais:** folhetos que pretendem incentivar a compra pelo preço ao comunicar artigos com uma profundidade de desconto muito elevada, geralmente, entre os 25% e os 75% sobre o preço normal. Por ano, são produzidos quatro folhetos deste tipo.

As características detalhadas por tipo de folheto estão descritas na Tabela 1.

Tabela 1 - Características dos folhetos por tipologia

| | Genérico | Temático | Monofolha | Grande Temático | Promocional |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|----------------------------|--------------------|
| Nº de páginas | 8 – 36 | >4 | 2 | >32 | 16 |
| Direções comerciais presentes | Todas | 1-todas | 1 | 1-3 | Todas |
| Formato | A4 | 20×25 cm A4 | A4 A3 | 20×25 cm 23×19 cm A4 | A3 |
| Período de validade (semanas) | 1-2 | 1-6 | 1-3 | 4-6 | 1 |

De salientar que uma campanha de um folheto genérico inicia somente quando a anterior tem terminado, isto é, não existem dois folhetos deste tipo a vigorar em simultâneo. No entanto, no que diz respeito aos restantes tipos de folhetos essa regra já não se aplica, podendo haver, por exemplo, vários folhetos temáticos a vigorar simultaneamente.

3.1.2 Tipos de comunicação em folheto

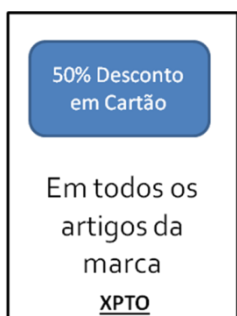
Invariavelmente, o folheto pode apresentar diferentes comunicações de artigos:

i.



Preço ao artigo

ii.



Desconto à categoria ou marca

iii.



Menção aos folhetos de destaque em vigor nas lojas

Da mesma forma, as mensagens relativas aos preços e promoções são transmitidas usando as caixas de preço que apresentam formatos esteticamente diferentes para melhorar a interpretação numa leitura geral ao folheto. As caixas de preço existentes e mais relevantes são:

- PVP (Preço de venda ao público) simples (sem nenhum tipo de desconto associado)

- Desconto percentual direto (comunica-se o preço anterior e o preço final de venda com o desconto)
- Desconto percentual em cartão (comunica-se o preço do artigo bem como o saldo a acumular em cartão na compra do mesmo)
- Leve X, Pague Y (comunicando o preço unitário do artigo)
- Leve X por Y (comunicando o preço unitário e o preço conjunto das X unidades)

As diferentes formas de comunicar os artigos estão presentes no manual da carta gráfica de folhetos da empresa.

3.2 Planeamento da Produção de Folhetos

No último trimestre de cada ano, a empresa define o plano promocional de comunicação de campanhas para o ano seguinte. Este plano é articulado com todas as restantes equipas comerciais e de marketing, como sendo a de publicidade, marketing local, gestão promocional, entre outras, com vista ao alinhamento de estratégias. Para a equipa de folhetos, os resultados do plano promocional são os folhetos a realizar durante o ano seguinte e o período de validade de cada um deles.

Posteriormente, e antecedendo as fases do processo de produção de folhetos, a sub-equipa de Controlo (consultar organograma da equipa de folhetos no Anexo A) procede à negociação dos custos de papel e impressão com os fornecedores de artes gráficas. Com base no plano promocional e no histórico de folhetos do ano anterior, a equipa apresenta uma proposta de plano de orçamento que, posteriormente, é analisada e aprovada e conseqüentemente os orçamentos são alocados sendo a margem para desvios no final do ano quase nula. O acréscimo de pedidos de produção de folhetos extra plano promocional (muitos deles de fornecedor) que acontecem ao longo do ano leva a equipa a tomar decisões de abdicar da distribuição porta-a-porta de alguns folhetos para ser possível a realização destes.

3.3 Processo de produção de folhetos

A produção de folhetos envolve um conjunto de interações com entidades internas e externas à empresa. Depois de recolhidas e analisadas as necessidades de mercado, através de padrões de compra, consulta de histórico e influência de épocas sazonais, as direções comerciais listam um conjunto de artigos que acrescentam valor a determinado folheto do ponto de vista do cliente. A função da equipa de folhetos é servir de ponte entre a estratégia comercial que as direções delineiam e os fornecedores que prestam os serviços fundamentais à execução de um folheto. Perante a exigência de uma comunicação coerente e consistente, a equipa de folhetos assegura que todas as regras ao nível da maquete do folheto são cumpridas bem como as mensagens que os produtos transmitem, como legendas, preços e promoções não contêm erros. De uma forma geral, os principais intervenientes no processo de produção de folhetos estão esquematizados na Figura 3, bem como as interações que ocorrem entre estes.

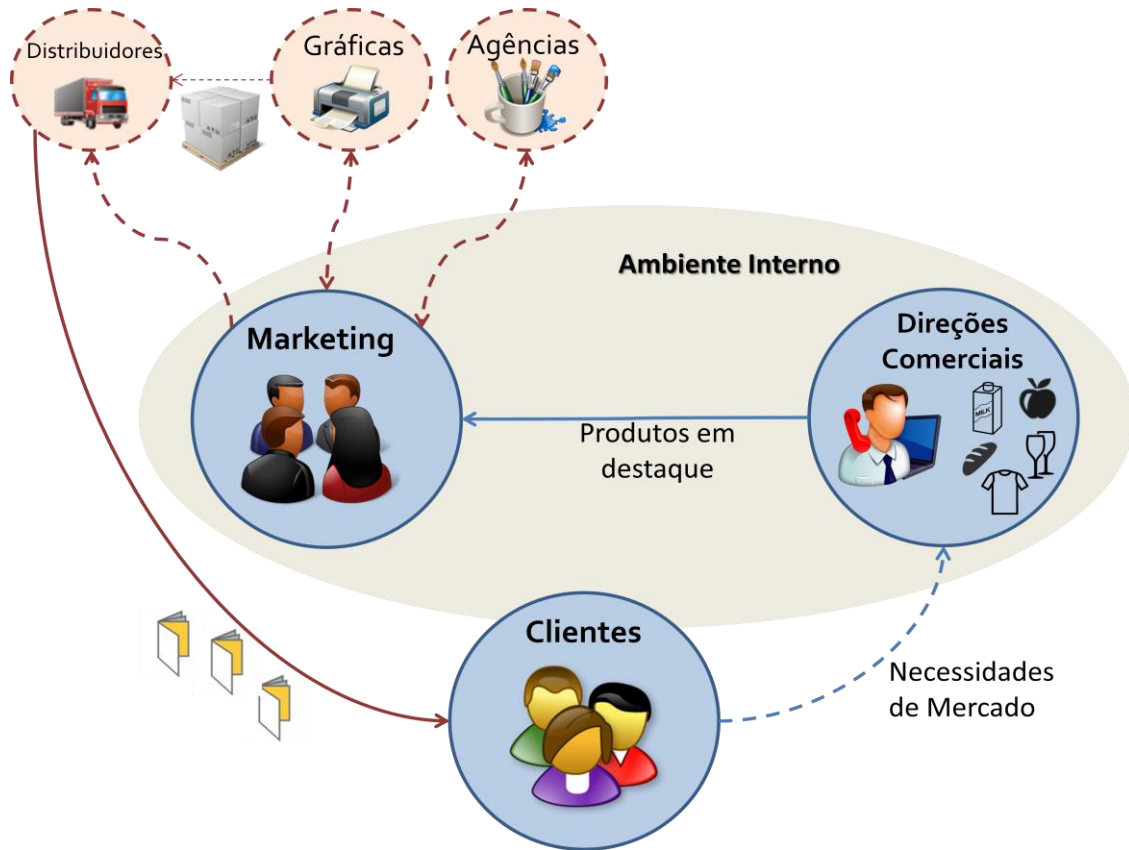


Figura 3 - Interações decorrentes do processo de produção de folhetos

O processo de produção de um folheto comporta três processos fundamentais:

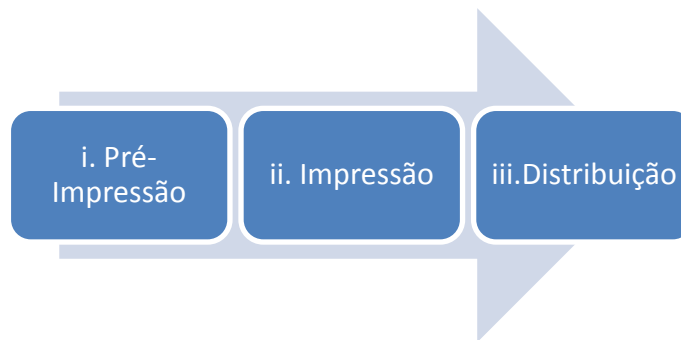


Figura 4 - Fases da produção de folhetos

i. Pré-Impressão

Fase que dá início ao processo de produção do folheto na equipa de folhetos. Antes desta fase, a equipa de conceção de maquetas desenvolveu a estrutura gráfica do folheto. Aquando da receção das listas de artigos enviadas por parte das direções comerciais, a equipa gere a comunicação com as agências criativas às quais foi adjudicado o trabalho para que a mensagem dos produtos esteja conforme o definido. Eventualmente, pode ser necessário fazer pedidos de fotografias de artigos novos ou com comunicações especiais e, nesses casos, recorre-se a serviços externos de fotógrafos. Ao longo do tempo de pré-impressão, o folheto vai sofrendo um conjunto de alterações ao nível de artigos e preços, derivadas das negociações efetuadas com os fornecedores e/ou como resposta à concorrência. Após a

validação final do folheto por parte da equipa, o mesmo é enviado para a gráfica e a equipa fecha o processo, passando a ter uma função de controlo nas fases consequentes.

Esta fase pode ter a duração de uma a oito semanas, consoante a dimensão, em termos de páginas, do folheto em produção.

Tabela 2 - Fase de Pré-Impressão

| Objetivos | Input | Output | Documentação |
|--|--|---|--|
| Estruturar, desenvolver e criar o folheto. Assegura que a mensagem transmitida pelas direções comerciais é aplicada e refletiva na versão final do folheto. | - Maqueta do folheto; - Lista de Artigos; - Imagens dos artigos - Preços e descontos dos artigos; | - Arte final (documento com formato que segue as especificações para impressão) do folheto. | - Cronograma de produção do folheto (Anexo B); - Manual das regras gráficas da empresa; |

ii. Impressão

Fase que envolve a impressão dos exemplares do folheto. O processo inicia quando a gráfica recebe a arte final por parte da agência. À equipa de folhetos cabe comunicar à agência qual a gráfica responsável, bem como a articulação com a gráfica das quantidades de tiragem e respetivas finalidades. No caso de folhetos especiais, como são os Grandes Temáticos, é agendado um dia para que o responsável do folheto assista pessoalmente à impressão do mesmo nas instalações da gráfica, podendo dar *feedback* em tempo real sobre a qualidade de cores e impressão, para que possam ser afinados determinados detalhes.

A duração desta fase varia entre dois dias e três semanas, dependendo das especificidades de acabamento do folheto, como sendo se é agrafado, colado ou com lauda, o número de páginas, mas sobretudo depende das quantidades estipuladas para serem impressas.

Tabela 3 - Fase Impressão

| Objetivos | Input | Output | Documentação |
|--|---|---|---|
| Imprimir o folheto. Assegura que o folheto concebido é impresso segundo as especificações inicialmente acordadas e que é disponibilizado aos distribuidores nos prazos definidos. | - Arte final do folheto; - Confirmação de Tiragem; - Características e especificações do papel. | - Folheto impresso. -Acondicionamento, em maços, das quantidades alocadas a cada distribuidor. | - Confirmação de Tiragem (Anexo C) - Mapas de distribuição |

iii. Distribuição

Processo responsável por fazer chegar aos clientes finais o folheto promocional. É responsabilidade da gráfica entregar os exemplares impressos aos distribuidores que, após rececionarem a encomenda os distribuirão pelos pontos respetivos. Existem dois tipos de distribuição: a distribuição loja, que acontece em todos os folhetos produzidos, em que o distribuidor entrega os folhetos às lojas para que as mesmas os possam disponibilizar nos seus estabelecimentos; e a distribuição porta-a-porta, em casos especialmente definidos, em que os distribuidores são responsáveis pela colocação dos folhetos nas caixas postais das residências dos clientes. Toda a informação relativa às quantidades a distribuir, bem como datas de receção são comunicadas pela equipa de folhetos, ainda durante o processo de pré-impressão.

Esta fase tem a duração de um dia para entregas em loja e de, geralmente, três a cinco dias, para distribuição porta-a-porta.

Tabela 4 - Fase Distribuição

| Objetivos | Input | Output | Documentação |
|---|--|---|------------------------|
| Distribuir os folhetos pelos pontos definidos. Assegura que o cliente tem acesso ao folheto. | - Exemplares impressos acondicionados em maços; - Mapa de Distribuição. | - Abastecimento de folhetos nas lojas. - Distribuição dos folhetos pelas residências dos clientes. | - Mapa de Distribuição |

De salientar que, atendendo às enormes quantidades de folhetos em causa, as fases de impressão e distribuição têm um tempo de implementação bastante elevados, no entanto, os tempos referidos refletem a parceria já consolidada com gráficas que operam com a mais alta e moderna tecnologia em termos de impressão de rotativa, onde a velocidade de impressão é muito elevada, e com distribuidores de prestígio e notoriedade no país no que diz respeito ao correio não endereçado.

A Matriz de Responsabilidades do processo de produção de folhetos pode ser analisada na Figura 5. É importante salientar que cada folheto é responsabilidade de apenas um elemento da equipa de folhetos (representado na Figura 5 como DMK – direção de marketing), no entanto, cada membro da equipa possui vários folhetos em produção simultaneamente. Das direções comerciais, estão destacados os *pivot's* de marketing que asseguram que todas as estratégias comerciais são transmitidas, trabalhando ativa e diretamente com a equipa de folhetos.

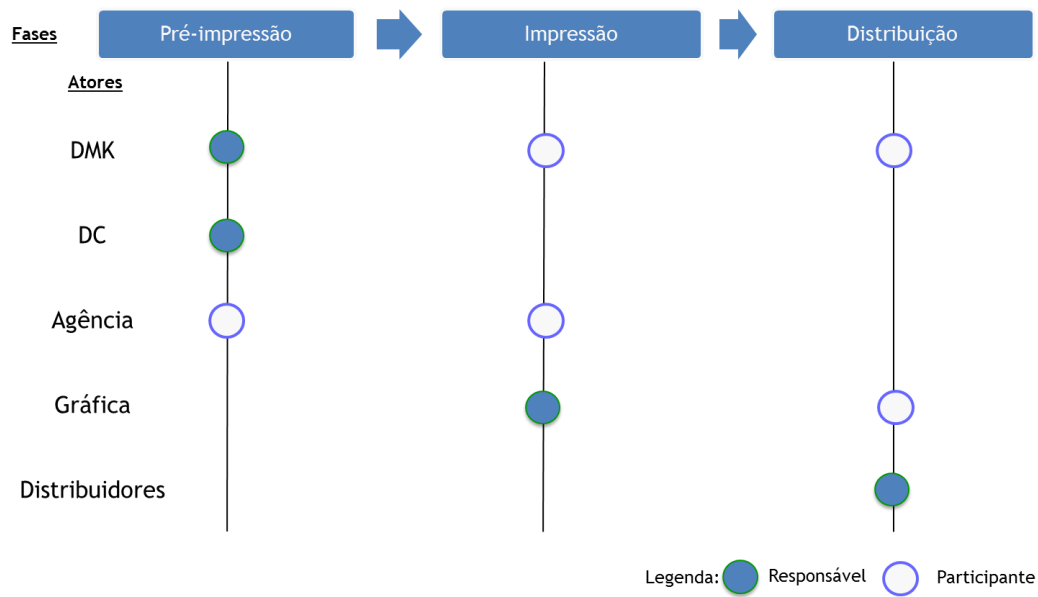


Figura 5 - Matriz de Responsabilidades do processo de produção de folhetos

3.4 Distribuição de folhetos – abordagem atual

Tal como já foi referido, a distribuição de folhetos na empresa pode ser de dois tipos distintos:

i. Distribuição loja

Todos os folhetos podem ser encontrados nas lojas, nas estantes colocadas à entrada. Cada loja recebe um número fixo de exemplares por tipo de folheto que é colocado à disposição dos clientes durante o período de validade em que vigora cada campanha.

ii. Distribuição porta-a-porta

Através de empresas de distribuição especializadas em correio não endereçado, os folhetos são colocados nas caixas postais das residências que a empresa estipula para receberem os mesmos. A distribuição é feita dois dias antes do início da data de validade do folheto.

Sumariamente, todos os folhetos produzidos têm como destino as lojas, podendo alguns serem também distribuídos porta-a-porta. Esta definição é estabelecida aquando da realização da proposta de orçamento para responder às exigências do plano promocional, isto é, o planeamento anual dos folhetos inclui *a priori* a lista de folhetos contemplados pela distribuição porta-a-porta, sendo que a quantidade loja é sempre assegurada. Os critérios que são tidos em conta baseiam-se no histórico de distribuição dos anos anteriores e na força e expressividade que se quer dar à campanha.

3.4.1 Evolução da estratégia de distribuição de folhetos

Desde o ano de 2000 a esta parte que a empresa tem dado uma forte atenção à distribuição porta-a-porta dos seus folhetos. A necessidade de reduzir os elevados custos associados à impressão e distribuição bem como o aumento de novas formas de chegar ao cliente, como o *e-mail* e as mensagens de telemóvel, obrigam a empresa a repensar a atual distribuição de folhetos e a colocar a melhoria da sua comunicação como prioridade.

O modelo de distribuição utilizado pela empresa tem sofrido várias alterações ao longo da última década. Em 2008, aumentando a complexidade do modelo de 2000, que se baseava apenas na distância e concorrência, os critérios definidos foram:

1. Localização da loja
2. Distância à loja
3. Rede viária
4. Proveniência de clientes com cartão à loja
5. Concorrência

Com base nestes critérios, foi possível chegar a um modelo de distribuição por zonas, chamado de áreas de distribuição (AD), sendo que:

Zona 1 - área de distribuição até 5 minutos da loja;

Zona 2 – área de distribuição de 6 a 10 minutos da loja;

Zona 3 – área de distribuição de 11 a 20 minutos da loja.

Estes critérios dão origem às áreas de distribuição da seguinte forma: virtualmente, é marcado um ponto no mapa que representa a localização da loja, e as distâncias das áreas geográficas equivalentes a freguesias circundantes à loja são medidas em minutos, de automóvel e considerando a rede viária disponível. Consoante o intervalo de minutos a que as freguesias se encontrem da loja, estas são incluídas nas zonas de distribuição acima descritas. É importante acrescentar que para que uma freguesia pertença a uma zona de distribuição basta que a distância medida atinja o centroide² da mesma, não necessitando de atravessar toda a área geográfica.

Este modelo levantou, inicialmente, uma questão relativa a casos especiais de sobreposições de freguesias aquando da localização de lojas diferentes em áreas geográficas muito próximas com sobreposição de zonas. Nestes casos, o fator que distingue as freguesias de pertencer a uma ou outra loja é a proveniência de clientes da freguesia a cada loja (dados extraídos do cartão de fidelização que a empresa detém), isto é, a freguesia que se encontra em zonas de distribuição de duas lojas pertencerá, para efeitos de receção de folhetos, à loja que capta mais clientes dessa mesma freguesia. Em casos mais especiais, a concorrência pode ser considerada um critério para se optar ou não pela distribuição no entanto, esta medida pressupõe decisões estratégicas da administração.

Com o objetivo de evitar eventuais repetições de receção de folhetos, especialmente em freguesias com áreas sobrepostas, foi definida a alocação de freguesias a uma única loja sem, em nenhum momento, existir redundância das mesmas. Ou seja, cada loja contempla, neste

² Ponto que define o centro geométrico de uma área.

momento, um conjunto de freguesias e cada freguesia pertencente às zonas geográficas acima referidas e está alocada a uma única loja. O mapa de freguesias de distribuição de folhetos de cada loja é desenvolvido pela equipa de folhetos com o suporte da equipa de Estudos de Mercado que auxilia no fornecimento das informações como as distâncias à loja ou mesmo a rede viária. O mapa é estanque, sofrendo alterações apenas em casos de aberturas de lojas ou alterações de procedimentos.

Na Figura 6 podemos observar uma esquematização do processo de mapeamento das áreas de distribuição de folhetos.

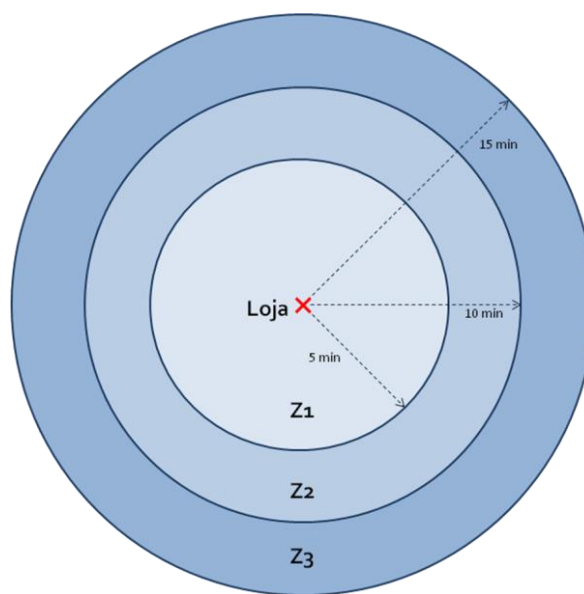


Figura 6 – Mapeamento das AD de folhetos

As áreas de distribuição são importantes para que se possa delinear uma estratégia que se adapte a cada tipo de folheto tendo sempre presente o esforço financeiro que pode exigir. Por estas razões, a empresa estabeleceu os seguintes pressupostos para a sua distribuição porta-a-porta tendo em conta o tipo de folheto:

- Genéricos: a distribuição PP engloba cerca de 50% dos folhetos produzidos mensalmente ficando os restantes somente cingidos à distribuição loja. As zonas de distribuição abrangidas por este tipo de folhetos são a Z1, Z2 e Z3 nas duas maiores cidades do país (a capital e a segunda maior cidade do país em população).
- Temáticos: a distribuição PP é definida em plano orçamental para determinados folhetos. Os folhetos que estão estabelecidos para receberem distribuição PP podem cobrir só a Z1 ou a Z1+Z2, dependendo da importância do folheto.
- Monofolhas: por defeito, estes folhetos só contemplam quantidades de loja, no entanto, podem surgir situações pontuais em que haja necessidade de se atribuir a distribuição PP por decisões estratégicas.
- Grandes Temáticos: estes folhetos exigem uma cobertura total do território das lojas, pelo que a Z1, Z2 e Z3 são abarcadas para receberem folhetos deste tipo.
- Promocionais: a distribuição PP é feita em todos os folhetos deste tipo sendo a área de distribuição coberta até à Z3 (Z1+Z2+Z3).

É de destacar que este modelo de distribuição por zonas pressupõe que a distribuição em zonas mais distantes da loja engloba sempre as zonas mais interiores da mesma. Por outras palavras, a distribuição à zona 3 assume que a zona 1 e 2 estão igualmente a ser distribuídas.

Na Tabela 5 é possível consultar as diferentes combinações de distribuição que podem ser feitas para os diferentes tipos de folhetos.

Tabela 5 - Quadro Resumo das Zonas de Distribuição por tipologia de folheto

| | Genérico | Temático | Monofolha | Grande Temático | Promocional |
|------------------------------|-------------------------------------|---|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Zonas de Distribuição | Qloja ou Qloja + Z1 + Z2 + Z3 | Qloja ou Qloja + Z1 ou Qloja + Z1+Z2 | Qloja ou Qloja + Z1 | Qloja + Z1 + Z2 + Z3 | Qloja + Z1 + Z2 + Z3 |

Os Mapas de Distribuição que são construídos, decorrentes da estipulação das zonas de distribuição, contêm todas as informações indispensáveis à equipa de folhetos para gestão interna. Estes mesmos mapas são partilhados com os distribuidores, que estão a par das zonas em que têm de fazer distribuição, e com as lojas, que utilizam o ficheiro como base para perceberem de que forma é feita a comunicação de folhetos, permitindo-lhes relacionar as campanhas em curso.

A informação relativa ao número de caixas postais que se traduz no número de folhetos que cada freguesia recebe é disponibilizada por um distribuidor e tratada internamente. O número em causa é referente às caixas postais existentes nas residências da freguesia, já excluindo as caixas com autocolante ou informação que recusam publicidade não endereçada.

A quantidade distribuída às freguesias corresponde, portanto, ao número total de caixas postais que a freguesia possui (e que podem ser distribuídas), independentemente da área de distribuição cobrir totalmente a área da freguesia.

A tarefa de distribuição, neste momento, baseia-se em três funções específicas:

- Definição e reformulação de áreas de distribuição de folhetos (aplicável em situações de aberturas de lojas ou atualizações de critérios);
- Atualização de mapas (quantidades loja e porta-a-porta) e avisos (equipa, diretores de loja e distribuidores);
- Controlo de todo o processo.

4 Planeamento Proposto

A metodologia utilizada para a aferição de um modelo de planeamento da distribuição de folhetos que pudesse responder aos problemas atualmente verificados apostou na reformulação do processo de distribuição com vista a manter os folhetos como uma arma de marketing fundamental na dinamização das vendas mas de uma forma mais versátil e assertiva. Depois de recolhida toda a informação existente sobre o estado atual dos procedimentos da equipa e do processo de produção de folhetos, fase que se mostrou mais morosa do que o esperado, foi elaborado um conjunto de questões que foram ao longo do tempo de estágio respondidas em sessões de *brainstorming* informais decorrentes das reuniões diárias de equipa. O objetivo era perceber a opinião dos técnicos acerca do processo existente e das oportunidades que podiam ser exploradas. O ponto de referência comum dos técnicos era a necessidade de se dinamizar e segmentar a distribuição porta-a-porta de folhetos de maneira a que o conteúdo de cada folheto fosse valorizado e tido em conta para clientes com diferentes sensibilidades de compra aos artigos nele contidos. O cartão de fidelização que a empresa detém foi referido como um excelente veículo para a recolha de informação dos perfis dos clientes. A divisão de mercado atualmente feita e representada pelos segmentos de clientes é responsável por muitas das estratégias direcionadas, como o envio de cupões promocionais, que são feitas pela empresa para chegar de forma mais eficaz ao consumidor final. Por esse motivo, procedeu-se à recolha de informação sobre esta área, com vista a ser utilizada como base da estrutura do planeamento proposto de folhetos. O objetivo era relacionar os produtos existentes em cada folheto aos diferentes perfis de clientes, com base na informação já existente.

Das sessões realizadas com a equipa e dos contactos efetuados com os fornecedores do processo de produção de folhetos foi possível chegar aos pressupostos que não poderiam ser alterados:

- Estratégia comercial das DC's no que diz respeito aos artigos selecionados para estarem presente no folheto;
- O orçamento previamente alocado não tinha margem para sofrer acréscimos;
- A distribuição, do ponto de vista logístico e de custos, tinha de ser feita a áreas geográficas não inferiores a freguesias.

A estratégia de segmentação utilizada pelo cartão de fidelização da empresa é um misto de demográfica com psicográfica e comportamental. Para o projeto em causa e, devido a questões de confidencialidade, somente a informação relativa aos artigos que caracterizam os segmentos é divulgada, existindo a necessidade de ocultar o nome dos segmentos e a sua descrição. No Anexo F pode-se consultar as categorias de produtos associadas a cada segmento. Na prática, podemos afirmar que os clientes associados ao segmento 1 têm uma maior propensão a interessarem-se por artigos de comida de animais, por exemplo, porque o seu padrão de compra bem como os dados pessoais associados ao cartão nos dão um perfil deste segmento. Basicamente, se existe uma representatividade significativa destes artigos num folheto, pode-se considerar que suscite maior interesse ao cliente.

Por forma a estabelecer uma relação com os segmentos existentes, o folheto foi analisado do ponto de vista dos artigos nele presentes que correspondem e atendem aos segmentos em causa. Através da aplicação da correlação de postos de *Spearman* que utilizou as variáveis do número de clientes de cada segmento e o número de artigos presentes no folheto de cada segmento foi possível aferir uma alternativa à distribuição atual.

Apesar de a distribuição loja não estar inicialmente contemplada neste projeto, foram implementados vários procedimentos com vista ao ajuste das quantidades com periodicidade pré-definida.

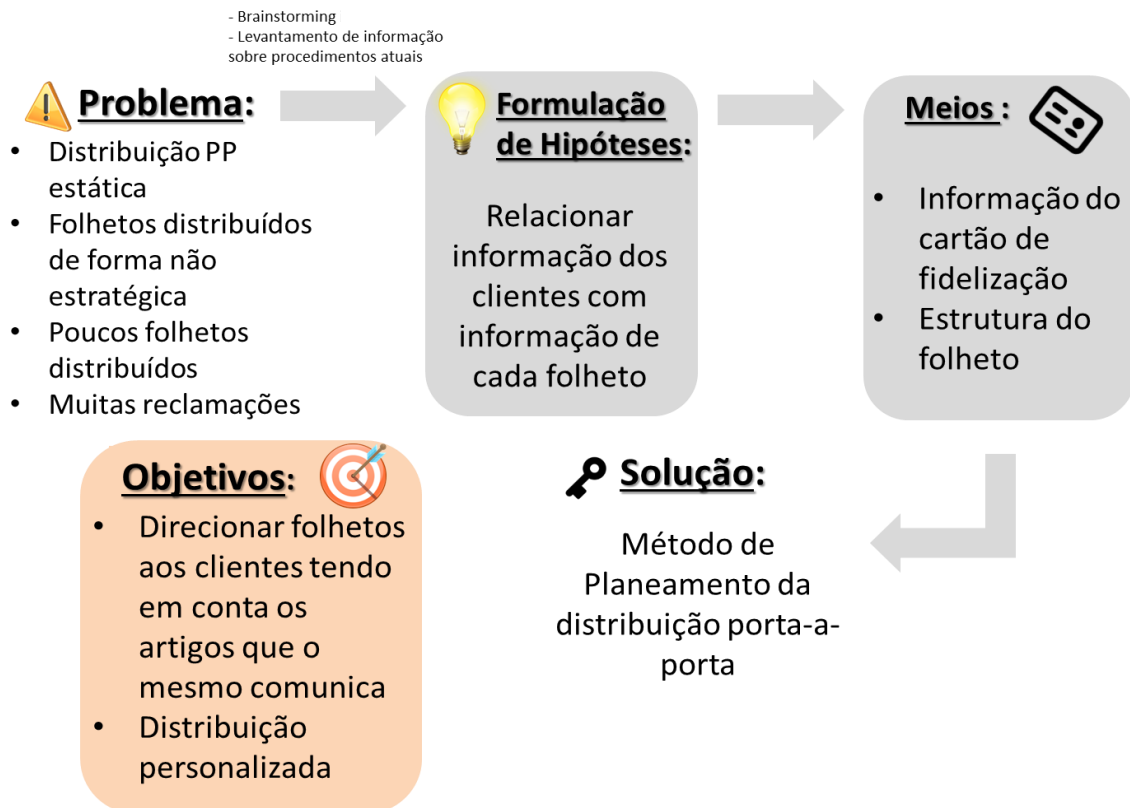


Figura 7 - Metodologia utilizada para responder ao problema

4.1 Modelo estatístico utilizado

Considerando a distribuição de folhetos atualmente feita, optou-se pela utilização de um modelo estatístico baseado numa correlação por forma a desenvolver uma nova abordagem a essa mesma distribuição.

O termo correlação é utilizado na estatística para designar a força de associação entre dois conjuntos de valores. O coeficiente de correlação obtido pode ser classificado quanto ao seu sentido em (Pontes 2010):

- i. Correlação positiva: à medida que a variável x aumenta, a variável y também aumentará ou se a variável x diminuir, o mesmo acontecerá com a variável y ;
- ii. Correlação negativa: o aumento de uma variável implica a diminuição da outra.

No caso de o valor do coeficiente ser zero significa que não existe nenhuma correlação entre as variáveis em estudo, portanto, a variável x não influencia a variável y . Um valor de 1 indica uma relação linear perfeita, logo, um valor de associação entre variáveis muito forte (Coleby e Duffy 2002). Na Figura 8, podemos observar o comportamento das variáveis hipotéticas segundo os diferentes níveis de correlação associados a cada gráfico de dispersão.

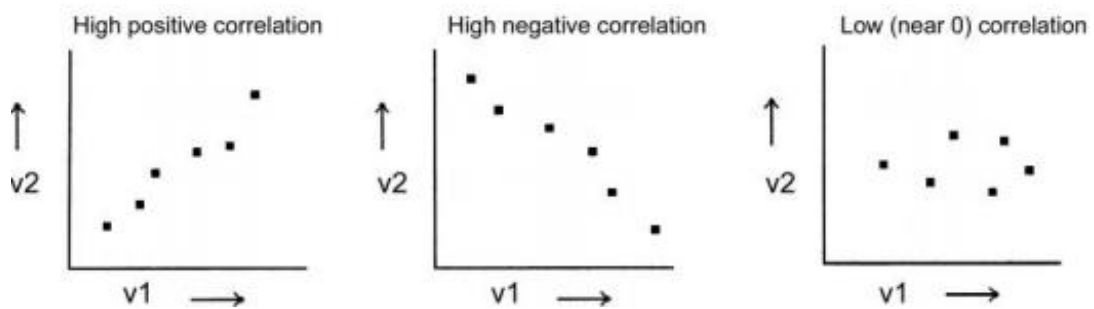


Figura 8 - Diagramas de dispersão para diferentes níveis de correlação (Bower 2000)

O coeficiente de correlação, designado geralmente por r , é um valor adimensional e que assume valores no intervalo entre -1 e +1 (Chok 2010). Na Tabela 6 podemos consultar a interpretação do valor de r obtido perante os intervalos tabelados (Zou, Tuncali, e Silverman 2003).

Tabela 6 - Interpretação do valor do coeficiente de correlação

| Valores do coeficiente de correlação, r | Direção ou força da correlação |
|---|--------------------------------|
| - 1.0 | Perfeitamente negativa |
| - 0.8 | Fortemente negativa |
| - 0.5 | Moderadamente negativa |
| - 0.2 | Fracamente negativa |
| 0.0 | Sem associação |
| + 0.2 | Fracamente positiva |
| + 0.5 | Moderadamente positiva |
| + 0.8 | Fortemente positiva |
| + 1.0 | Perfeitamente positiva |

O teste de correlação mais utilizado é o coeficiente de correlação de *Pearson*. Este coeficiente mede o grau de correlação linear entre duas variáveis quantitativas e que seguem uma distribuição normal (LaerdStatistics 2013). No entanto, em causa está a necessidade de aplicar uma medida capaz de representar o quão “distante” está um *ranking* em relação a outro em termos de semelhança, neste caso, o *ranking* dos segmentos da freguesia e o *ranking* dos segmentos do folheto. Atendendo a este facto, torna-se pertinente o estudo de outras

correlações que considerem as posições das variáveis nos *rankings* e não os seus valores. Para além disto, a correlação de *Pearson* não poderia ser utilizada neste estudo visto que não podemos garantir a normalidade da distribuição das variáveis em estudo, pressuposto para a utilização desta correlação) até porque estamos perante amostras de pequenas dimensões ($n=7$) e o teorema do limite central (TLC) não se verifica.

Na pesquisa da literatura foi dado destaque aos modelos que relacionam as variáveis tendo em conta os postos que os valores assumem, pondo de parte os valores originais das variáveis. O cálculo dos coeficientes de correlação de postos de *Spearman* e *Kendall*, os mais conhecidos e utilizados, é utilizado quando não se conhecem os parâmetros de distribuição que as variáveis possuem. Estes testes de correlação exigem o recurso à ordenação de resultados para a determinação dos seus coeficientes. As suas características, bem como os métodos de cálculo dos seus coeficientes, são descritos abaixo.

i. Coeficiente de correlação de postos de *Spearman*, ρ

Trata-se de uma medida de associação entre duas variáveis ordinais que não faz suposições sobre a distribuição de frequências dessas variáveis; usa em vez do valor observado, apenas a ordem das observações. Aplica-se em variáveis intervalares/rácio como alternativa ao coeficiente r de *Pearson*, quando não se verifica a normalidade da distribuição (Chok 2010).

O coeficiente da correlação de postos de *Spearman* é calculado utilizando a seguinte expressão:

$$\rho = 1 - \frac{6 \times \sum_{i=0}^n d_i^2}{n(n^2-1)} \quad (1)$$

$$\text{com } -1 \leq \rho \leq 1$$

d – diferença entre cada posto de valor correspondentes a x e y

n – número de pares de valores

O método de determinação do coeficiente de correlação de *Spearman* obedece aos seguintes passos (Lira e Chaves 2006):

- a. Dispor em postos a variável x , de 1 a n . Reproduzir o processo para a variável y .
- b. Determinar o valor das diferenças de cada individuo (d) e elevá-lo ao quadrado (d^2).
- c. Calcular ρ aplicando a expressão (1).

Teoricamente, observações empatadas, ou seja, que têm valores iguais, não ocorrem. No entanto, na prática tais situações são comuns e, nesses casos, valores equivalentes devem ter postos iguais, ou seja, considerando a média dos postos. Assim, quando duas observações, que teriam supostamente os postos n e $n+1$ forem iguais, considera-se a média desses postos

para ambas. Assim o posto para essas observações seria igual a $[n+(n+1)] / 2$. Procedimento equivalente é feito se existirem três ou mais observações empatadas (Pontes 2010).

ii. Coeficiente de correlação de postos de *Kendall*, τ

Tal como a correlação de *Spearman*, a correlação de *Kendall*, τ , avalia o grau de associação entre dois conjuntos de *rankings* (Adbi 2007).

O estimador do coeficiente de correlação por postos de *Kendall* é determinado da seguinte forma (Lira 2004):

$$\tau = \frac{S}{\frac{1}{2}n(n-1)} \quad (2)$$

$$\text{com } -1 \leq \tau \leq 1$$

S – soma do número de postos da variável y à direita que são superiores (postos concordantes) menos o número de postos à direita que são inferiores (postos discordantes).

n – número de elementos aos quais se atribuíram postos de x e y

Para o cálculo do coeficiente de *Kendall* ordena-se, inicialmente, uma das variáveis em ordem crescente de postos e o S correspondente a cada elemento cujo posto é superior ao que está calculado menos o número de elementos cujo posto é inferior ao mesmo.

Comparando as correlações de *Spearman* e *Kendall*, segundo os estatísticos, a vantagem de usar a correlação de *Kendall* é devida à sua estrutura algebraica mais simples e a uma interpretação mais universalizável. No entanto, a desvantagem é ser sensível demais a números pequenos de observações quando usada como medida de associação entre variáveis, resultando em coeficientes menores. Devido ao método de determinação dos coeficientes, a correlação de *Spearman* é, no entanto, mais eficiente se ser executável nos meios informáticos disponíveis ao projeto comparativamente à correlação de *Kendall*. Isto é, atendendo que a base de determinação do coeficiente de correlação será feita numa folha de cálculo, é mais eficiente a aplicação do coeficiente de *Spearman* que apenas exige a ordenação por postos das variáveis do que o coeficiente de *Kendall* que exige uma automatização do cálculo das concordâncias/discordâncias de todos os possíveis pares de valores, tornando este método ineficiente para grandes conjuntos de dados, como é o caso.

Atendendo às variáveis em estudo e às características das correlações descritas, e depois de reunida com a equipa de folhetos, optou-se pela utilização da correlação de *Spearman*. Para além de ser o método mais utilizado quando não se conhecem os parâmetros de distribuição, este responde à necessidade de se relacionar dois *rankings* para retirar conclusões acerca da semelhança entre eles de uma forma fácil de executar e interpretar.

4.2 Análise da representatividade das categorias de produtos presentes nos folhetos

Os artigos presentes nos folhetos são geridos pela Direção Comercial (DC) correspondente. Cada DC está dividida em unidades de negócio que, por sua vez, se subdividem em categorias de artigos. A estrutura das DC's pode ser consultada no Anexo E.

A produção de um folheto é feita com recurso a uma plataforma da empresa exclusivamente preparada para o efeito, onde é possível a troca de informações entre a equipa de folhetos e as direções comerciais. É através dela que é possível associar um conjunto de artigos a um determinado folheto que implica um cadastramento do produto com os diversos campos obrigatórios para responder a um dos tipos de comunicação (apresentados na secção 3.1.2). Isto é, aquando da construção da lista de artigos destinados a determinado folheto, cada direção comercial, representada pelo respetivo *pivot* de marketing tem de inserir cada artigo na plataforma e preencher vários campos relacionados com o mesmo, por exemplo, a gramagem, os preços por gramagem, as categorias a que pertencem, entre outros requisitos.

Para a equipa de folhetos, de forma automática e imediata é possível fazer a extração da informação sobre determinado folheto para uma folha de cálculo onde a informação é, posteriormente tratada. Com recurso ao ficheiro podemos extrair a informação da representatividade de cada categoria somando cada uma delas e dividindo pelo número total de artigos. Ou seja, a informação de quantos artigos pertencentes a uma categoria estão presentes num folheto é mostrada automaticamente na plataforma. Posteriormente, os valores são transpostos para a folha que podemos consultar como exemplo no Anexo G, que está devidamente preparada para efetuar o cálculo da representatividade de cada categoria, ao dividir o número de artigos de cada uma pelo número total de artigos presentes nesse mesmo folheto.

Atendendo ao tipo de folheto, podemos estar perante um conjunto muito grande de categorias neles presentes, pelo que se torna interessante estudar as diferenças de representatividade de categorias em folhetos do mesmo tipo. Tomemos como exemplo os folhetos genéricos que englobam, geralmente, todos os tipos de produtos. De salientar que a escolha dos artigos que estão presentes em folheto são da exclusiva responsabilidade da direção comercial.

Foram usados como exemplos práticos neste trabalho dois folhetos Genéricos já produzidos e com datas de validade diferentes. O intuito era perceber o quão diferentes podem ser dois folhetos, que possuem as mesmas características, no que diz respeito ao impacto futuro na distribuição com a nova metodologia.

A estes dois folhetos atribuímos a designação de folheto A e folheto B, por forma a simplificar a leitura e compreensão dos resultados. No contexto da empresa, estes folhetos estão devidamente identificados com uma nomenclatura interna de ordem sequencial. Segundo o Plano Promocional, o folheto A teve distribuição porta-a-porta, enquanto o folheto B teve somente distribuição loja.

Seguindo o que foi exposto anteriormente, a lista de produtos dos folhetos A e B foi extraída da plataforma e procedeu-se à contagem da representatividade das categorias de artigos, preenchendo-se um *template* onde toda a estrutura das direções comerciais estava detalhada e pronta a ser preenchida. O preenchimento do *template* em causa para o cálculo da representatividade de segmentos do folheto A e B pode ser consultado no Anexo G e é constituído, para além da divisão das DC's, pelos segmentos associados a cada categoria. De salientar que quanto a este aspeto:

- Nem todas as categorias estão associadas a um segmento;
- Existem categorias associadas a mais do que um segmento.

Das categorias alimentares, 66% estão associadas a um segmento. Como o estudo se concentra e dá especial importância às categorias com segmentos, ficam de fora da análise categorias que incluem artigos como por exemplo, o papel higiénico e papel de cozinha, que apesar de serem bens de consumo, não terão impacto para o resultado final deste projeto.

4.3 Análise da informação do Cartão de fidelização

O cartão de fidelização da empresa recolhe um conjunto alargado de informações relativas a hábitos e padrões de compra dos clientes nas lojas. O tratamento dessa informação é feito por uma equipa da empresa especializada nessa área e que se dedica exclusivamente ao tema do cartão. A informação de que se necessitava para este projeto era, sobretudo, as vendas por freguesia de cada segmento. Isto por forma a estabelecer um termo de comparação e poder generalizar as preferências por freguesia. A freguesia foi estabelecida como a nossa unidade base porque responde a uma das limitações deste trabalho ao nível da distribuição: em termos logísticos, a distribuição à freguesia é mais prática e envolve menos custos e menos tempo do que uma possível distribuição à rua, em termos mais micro.

Depois de várias reuniões com a equipa do Cartão, os dados fornecidos foram:

- O total de vendas do ano anterior (2013) relativo a compras com o cartão de fidelização;
 - Para casa freguesia, vendas por segmento;
 - Para cada freguesia, número de clientes que efetuaram compras durante esse ano por segmento;
- Os segmentos de clientes utilizados como base de estudo.

De salientar que existe um número de clientes por freguesia (No Value) que não pertencem a nenhum segmento porque o seu padrão de compra não está ainda claramente definido e, conseqüentemente, não se enquadra em nenhum segmento existente. Este valor foi posto de parte para a análise feita nesta dissertação visto que se trata de um número residual e que não transmite ideia de um segmento.

Após a análise da informação recebida da parte do Cartão, houve a necessidade de se optar por uma das variáveis que seria utilizada para ser relacionada com os segmentos presentes nos folhetos. Depois de ponderados os impactos de cada uma das opções (vendas ou número de clientes), foi decidido que utilizaríamos o número de clientes da freguesia como variável comparativa ao folheto, isto porque, ao contrário da variável das vendas que nos dá uma perspetiva de retorno, o número de clientes transmite uma mensagem mais próxima daquela que nós precisamos para atingir o nosso objetivo porque nos diz o potencial de cliente que podemos atingir, independentemente de ele realizar um volume de compras com valor significativo nas lojas da empresa.

Como exemplo prático, foram analisadas as freguesias da área de distribuição de três lojas pertencentes a três distritos e zonas do país diferentes, Norte, Centro e Sul, e não adjacentes. Os nomes das lojas são apresentados da seguinte forma, por exemplo, N1A, em que N representa a loja do Norte, o 1 a zona de distribuição 1 da loja e A uma freguesia que pertence à zona de distribuição 1 da loja N em causa. Na prática, a empresa trabalha com os nomes das lojas e os nomes das freguesias.

4.4 Aplicação prática da correlação de *Spearman*

As variáveis que estudamos e relacionamos são:

x , segmentos da freguesia

y , segmentos do folheto

Apesar de serem duas variáveis, elas representam exatamente os mesmos segmentos mas de pontos de vista diferentes. Isto é, a variável x representa o número de clientes por segmentos presentes na freguesia, enquanto que a variável y representa os produtos por segmentos presentes no folheto. Indicando-as na mesma ordem, temos:

Tabela 7 - Variáveis relacionadas utilizando o método da correlação de *Spearman*

| x , Segmento_freguesia | y , Segmento_folheto |
|--------------------------|------------------------|
| S1 | S1 |
| S2 | S2 |
| S3 | S3 |
| S4 | S4 |
| S5 | S5 |
| S6 | S6 |
| S7 | S7 |

Após se ter calculado a representatividade das categorias no folheto (Anexo G), especificando os segmentos a que pertencem, foi determinada a representatividade de cada segmento nos folhetos A e B, através da soma da representatividade das categorias associadas a cada um deles, que podemos consultar na Tabela 8.

Tabela 8 - Representatividade dos segmentos no folheto

| | Folheto A | Folheto B |
|-----------|------------------|------------------|
| S1 | 0,082609 | 0,089744 |
| S2 | 0,086957 | 0,102564 |
| S3 | 0,121739 | 0,17094 |
| S4 | 0,073913 | 0,141026 |
| S5 | 0,104348 | 0,089744 |
| S6 | 0,213043 | 0,209402 |
| S7 | 0,169565 | 0,149573 |

Com base nesta análise e aplicando o método da correlação de *Spearman*, apresentada na secção 4.1.i, ordenamos a variável “segmento do folheto” do maior para o menor número, conforme mostra a Tabela 9, e correspondemos aos postos do *ranking* em ordem sequencial.

Tabela 9 – Estabelecimento de postos nos folhetos A e B

| Folheto A | Posto_A | Folheto B | Posto_B |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| S6 | 1 | S6 | 1 |
| S7 | 2 | S3 | 2 |
| S3 | 3 | S7 | 3 |
| S5 | 4 | S4 | 4 |
| S2 | 5 | S2 | 5 |
| S1 | 6 | S5 | 6,5 |
| S4 | 7 | S1 | 6,5 |

No caso do folheto B, estamos perante um empate entre valores de representatividade de dois segmentos, pelo que se atribuiu a média do índice dos postos.

O passo seguinte é elaborar o segundo ranking com base no número de clientes. Esta relação é feita à freguesia, pelo que este *ranking* é construído para cada uma das freguesias. Na folha de cálculo desenvolvida para o efeito que podemos consultar na Tabela 10 é possível observar de que forma é que o técnico do folheto pode rapidamente determinar que freguesias terão o folheto distribuído. De forma automática, o ficheiro destacará as freguesias a distribuir (realce das células que pode ser observado na Tabela 10). Optou-se por este formato de ficheiro porque é aquele que transmite mais conforto aos técnicos por estarem familiarizados com o mesmo nas suas tarefas do dia-a-dia. Desta forma, é possível que o planeamento seja feito de forma simples e com facilidade para eles, questão abordada na Q3 do capítulo 1. As colunas A, B e C caracterizam as freguesias, enquanto que a coluna D, do segmento de clientes, estabelece o *ranking* dos segmentos de clientes existentes na freguesia do maior para o menor número. Esta organização foi conseguida através da função *ordenar* da folha de cálculo. Exemplificando, na freguesia N1A, o segmento 4 é o mais predominante no sentido em que contém mais clientes do que os restantes, seguido do segmento 5 e daí em diante. A coluna do posto x_i ordena de 1 a n o posto de cada segmento de forma sequencial. Através da fórmula

=PROCH (D7;\$H\$1:\$N\$2;2;VERDADEIRO) é possível a busca automática do posto do folheto correspondente ao posto da freguesia. Isto é, o S4 ocupa o posto 1 na freguesia N1A, o que corresponde à posição 7 no folheto A, tal como indica a Tabela 9. Posteriormente, a diferença entre postos (d) é calculada e seguidamente d^2 . A expressão (1) foi utilizada e está representada na coluna K com os valores de ρ .

$$\rho = 1 - \frac{6 \times \sum_{i=0}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (1)$$

Para folhetos Genéricos foi definido que para um folheto ser distribuído, o valor do coeficiente de correlação de *Spearman* terá de ser superior a 0,5. O que se pretende não é necessariamente uma relação muito forte entre as variáveis, mas uma relação suficientemente forte para que o folheto possa interessar ao cliente.

Tabela 10 - Ficheiro da distribuição do folheto A

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O |
|----|-----------|------|-----------|-------------------------------------|----------------------|----------------------|----|------------------------|----------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Folheto A | | | | | | | Segmento do folheto yi | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | Postos | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 4 | | | | | | | | 6 | 5 | 3 | 7 | 4 | 1 | 2 | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Loja | Zona | FREGUESIA | SEGMENTO de clientes x _i | Posto x _i | Posto Y _i | d | d ² | r > 0,5 | | | | | | |
| 7 | N | 1 | A | 4 | 1 | 7 | -6 | 36 | -0,10714 | | | | | | |
| 8 | N | 1 | A | 5 | 2 | 4 | -2 | 4 | | | | | | | |
| 9 | N | 1 | A | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | | | | | | | |
| 10 | N | 1 | A | 6 | 4 | 1 | 3 | 9 | | | | | | | |
| 11 | N | 1 | A | 7 | 5 | 2 | 3 | 9 | | | | | | | |
| 12 | N | 1 | A | 1 | 6 | 6 | 0 | 0 | | | | | | | |
| 13 | N | 1 | A | 2 | 7 | 5 | 2 | 4 | | | | | | | |
| 14 | N | 1 | B | 4 | 1 | 7 | -6 | 36 | -0,07143 | | | | | | |
| 15 | N | 1 | B | 3 | 2 | 3 | -1 | 1 | | | | | | | |
| 16 | N | 1 | B | 5 | 3 | 4 | -1 | 1 | | | | | | | |
| 17 | N | 1 | B | 6 | 4 | 1 | 3 | 9 | | | | | | | |
| 18 | N | 1 | B | 7 | 5 | 2 | 3 | 9 | | | | | | | |
| 19 | N | 1 | B | 1 | 6 | 6 | 0 | 0 | | | | | | | |
| 20 | N | 1 | B | 2 | 7 | 5 | 2 | 4 | | | | | | | |
| 21 | N | 2 | A | 4 | 1 | 7 | -6 | 36 | -0,32143 | | | | | | |
| 22 | N | 2 | A | 5 | 2 | 4 | -2 | 4 | | | | | | | |
| 23 | N | 2 | A | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | | | | | | | |
| 24 | N | 2 | A | 7 | 4 | 2 | 2 | 4 | | | | | | | |
| 25 | N | 2 | A | 1 | 5 | 6 | -1 | 1 | | | | | | | |
| 26 | N | 2 | A | 6 | 6 | 1 | 5 | 25 | | | | | | | |
| 27 | N | 2 | A | 2 | 7 | 5 | 2 | 4 | | | | | | | |
| 28 | N | 2 | B | 7 | 1 | 2 | -1 | 1 | 0,53571 | | | | | | |
| 29 | N | 2 | B | 5 | 2 | 4 | -2 | 4 | | | | | | | |
| 30 | N | 2 | B | 6 | 3 | 1 | 2 | 4 | | | | | | | |
| 31 | N | 2 | B | 4 | 4 | 7 | -3 | 9 | | | | | | | |
| 32 | N | 2 | B | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | | | | | | | |
| 33 | N | 2 | B | 1 | 6 | 6 | 0 | 0 | | | | | | | |
| 34 | N | 2 | B | 2 | 7 | 5 | 2 | 4 | | | | | | | |
| 35 | N | 2 | C | 7 | 1 | 2 | -1 | 1 | 0,64286 | | | | | | |
| 36 | N | 2 | C | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | |
| 37 | N | 2 | C | 1 | 3 | 6 | -3 | 9 | | | | | | | |
| 38 | N | 2 | C | 5 | 4 | 4 | 0 | 0 | | | | | | | |
| 39 | N | 2 | C | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | | | | | | | |
| 40 | N | 2 | C | 4 | 6 | 7 | -1 | 1 | | | | | | | |

Embora os cálculos dos coeficientes tenham sido pensados para serem executados na folha de cálculo, o processo de cálculo do coeficiente de *Spearman* foi igualmente testado no *software*

SPSS Statistics e encontra-se exemplificado no Anexo H para o folheto A da loja C. Para a determinação do coeficiente em causa foram seguidos os seguintes passos:

Análise / Correlação / Bivariada / Spearman / Selecionar as colunas das duas variáveis / OK

A Tabela 11 mostra os resultados da determinação dos coeficientes de correlação de *Spearman* para as lojas N, C e S dos folhetos A e B em estudo.

Tabela 11 - Coeficientes de Correlação de *Spearman* nas lojas N, C e S

| Código da freguesia | | Folheto A | Folheto B | |
|---------------------|---|-----------|-----------|--------|
| N | 1 | A | -0,107 | 0,144 |
| | | B | -0,071 | 0,306 |
| | 2 | A | -0,321 | -0,126 |
| | | B | 0,536 | 0,252 |
| | | C | 0,643 | 0,270 |
| | | D | -0,214 | -0,270 |
| | | E | 0,25 | 0,018 |
| | | F | 0 | -0,432 |
| | | G | 0,607 | 0,072 |
| | 3 | A | -0,545 | -0,527 |
| | | B | -0,5 | -0,487 |
| | | C | -0,491 | -0,445 |
| | | D | -0,179 | -0,252 |
| | | E | 0,036 | -0,234 |
| | | F | 0,143 | -0,144 |
| | | G | -0,25 | -0,156 |
| | | H | -0,107 | 0,487 |
| | | I | -0,357 | -0,342 |
| | | J | -0,179 | -0,252 |
| C | 1 | A | 0,821 | 0,793 |
| | | B | 0,714 | 0,883 |
| | | C | 0,75 | 0,667 |

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|--------|
| | | D | 0,714 | 0,883 |
| | | E | 0,536 | 0,847 |
| | 2 | A | 0,75 | 0,757 |
| | | B | 0,821 | 0,793 |
| | 3 | A | 0,902 | 0,555 |
| | | B | 0,491 | 0,418 |
| | | C | -0,143 | 0,108 |
| | | D | 0,25 | 0,144 |
| | | E | 0,429 | 0,234 |
| | S | 1 | A | -0,098 |
| B | | | 0,25 | 0,685 |
| C | | | 0,393 | 0,541 |
| 3 | | A | 0,045 | -0,373 |
| | | B | 0,25 | 0,306 |

Tal como já foi referido, o folheto A, segundo planeamento inicial, teve distribuição PP e o folheto B só contemplou a distribuição loja. Um dado que importa referir é que das três lojas em estudo, nenhuma delas cumpre o requisito de pertencer à cidade da capital nem à segunda maior cidade do país, pelo que a zona 3 não é abrangida nestes casos para efeito de distribuição. Segundo o resultado apresentado na Tabela 11, podemos concluir:

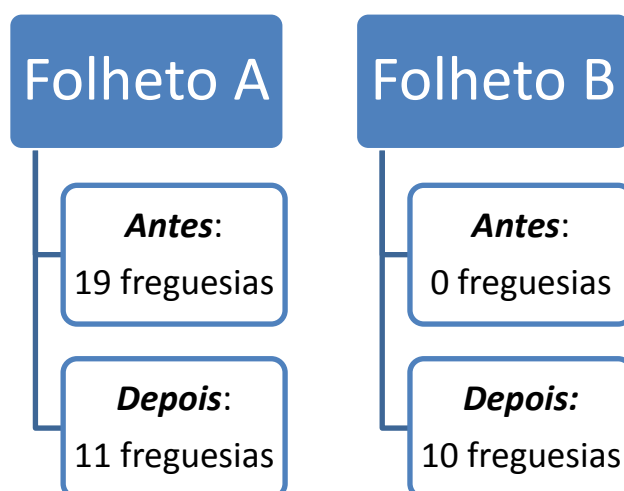


Figura 9 - Comparação da Distribuição PP entre os folhetos A e B nas lojas N, C e S

Este modelo vem pôr em questão o pressuposto até ao momento existente sobre a distribuição ter de ser feita a todas as zonas menores do que a maior zona contemplada. Isto é, não era aceitável existirem freguesias de zona 3 de uma loja a receber folheto e uma freguesia de zona 1 não receber. No entanto, os resultados mostram-nos que pode existir mais relação com um

determinado folheto em freguesias mais distantes do que as da zona circundante à loja. Este facto pode ser explicado pela existência de um grande número de lojas em praticamente todas as zonas do país, juntando ao facto da procura cada vez mais incessante por promoções, o que leva cada vez mais o cliente a deslocar-se, caso seja possível, a lojas mais distantes em detrimento de outras mais perto de si. Para o folheto A, propõe-se uma distribuição a freguesias de zona 2 e 3 mas não às freguesias da zona 1.

Esta abordagem permite responder à questão de investigação 1 (Q1) apresentada no capítulo 1, uma vez que permite determinar a importância que cada folheto tem para cada freguesia, ao aferir se deve ou não haver distribuição de folheto, bem como à Q2 porque parte do pressuposto que os folhetos atingem as expectativas dos consumidores, tornando a distribuição muito mais eficiente.

Esta primeira aproximação, resumida na Figura 9, revelou uma das intenções da empresa com a reformulação da distribuição que passaria pela divisão da quantidade a distribuir por forma a que todos os folhetos possam ser contemplados pela distribuição.

Testado o método da correlação nos folhetos genéricos para uma distribuição mais dinâmica, refletiu-se acerca da aplicabilidade do mesmo nos restantes tipos de folhetos. Para a empresa, esta metodologia encaixa como pretendido para os folhetos genéricos, no entanto foi necessário abordar os restantes folhetos de formas diferentes e decidir que:

Genéricos e Promocionais: apesar de se tratar de folhetos de tipos diferentes, na prática estes distinguem-se pela cobertura de descontos dos artigos neles presentes, que tem de ser total nos folhetos promocionais e quase total nos folhetos genéricos. Para além disso, os folhetos promocionais substituem os folhetos Genéricos na semana em que vigoram. Por essa razão, e tal como já era feito, a distribuição é tratada da mesma forma para os Genéricos e para os Promocionais. O coeficiente de correlação de *Spearman* deve ser calculado e deve ser superior a 0,5 para que possamos assegurar uma relação entre o conteúdo dos folhetos e as freguesias com clientes a quem os possa interessar.

Temáticos: pela particularidade dos folhetos deste tipo é necessário ter em conta o folheto em análise. Foi decidido que quando estarmos perante um folheto que faz a promoção de somente uma categoria de produtos, como é o caso, por exemplo, de folhetos de Limpeza da Casa ou de Beleza a distribuição será feita às freguesias em que exista a predominância do segmento pertencente à categoria. Exemplificando com a Tabela 10 e recorrendo ao Anexo F, percebemos que no caso do folheto Limpeza da Casa, que só contém artigos de Limpeza, que correspondem ao S7, a sua distribuição seria feita nas freguesias N2B e N2C. Este folheto em concreto não possui distribuição PP e iria passar a ter. No caso de folhetos que contenham somente categorias que não são listadas nos segmentos da empresa, estes não terão distribuição PP.

Nos restantes folhetos temáticos o método a seguir é semelhante ao dos Genéricos, com a diferença que o valor mínimo do coeficiente de correlação para o folheto ser distribuído é 0,75. Este valor é baseado no facto de ser necessário uma relação forte entre as variáveis, visto serem folhetos que não atendem todos os tipos de desejos dos clientes e que, na sua maioria, não contém distribuição PP.

Monofolhas: a distribuição destes folhetos determinar-se-á, por omissão, pelo método equivalente ao dos folhetos Temáticos com o $\rho > 0,75$. No entanto, quando se tratar de um folheto de reação, não haverá lugar à distribuição PP por duas razões:

- Data de validade geralmente curta, uma semana;
- Tempo de produção, impressão e distribuição mais curtos, o que impossibilita que a distribuição PP seja realizada.

Grandes Temáticos: estes folhetos são os únicos que não sofrerão nenhum tipo de alteração porque os objetivos deles segundo a empresa vão para além de atingir a população alvo; os folhetos deste tipo transmitem a ideia de variedade, e dão a conhecer a gama que as lojas podem oferecer. Mais do que publicitar artigos, estes folhetos publicitam as lojas e a mensagem da empresa. Por essa razão, estes folhetos continuam a ser distribuídos às zonas 1+2+3.

Por forma a ser de fácil compreensão e interpretação desta nova estratégia para os técnicos de folhetos, foi elaborado um diagrama explicativo que pode ser consultado no Anexo I.

Complementarmente a estas estratégias, a equipa está preparada para explorar novas formas de chegar ao cliente. Com o grande crescimento do mercado *online* é necessária uma atuação mais proativa no sentido de fazer chegar o folheto ao cliente. A empresa já detém um *website* onde é possível consultar os folhetos em vigor em formato digital, no entanto, é preciso que o cliente seja atraído ao site para que possa consultar ao folheto. Por forma a evitar custos significativos, optou-se pelo envio do folheto para o *e-mail* dos clientes com registo efetuado e associado ao cartão de fidelização aquando das comunicações já existentes a dar conta das últimas novidades das lojas. O objetivo é que todos os folhetos sejam divulgados e que sigam a mesma linha de pensamento dos impressos e cheguem ao cliente sem que a tarefa requiera esforço por parte dele.

O processo de produção de folhetos manter-se-á inalterado, no entanto, existem algumas considerações decorrentes desta nova abordagem que será necessário implementar:

- A tiragem e distribuição que, atualmente, são fixados no dia de fecho de folheto pelo responsável pelo folheto deverão ser fixadas no dia de receção de correções do PDF final (consultar exemplo de *template* de cronograma no Anexo B), com vista a antecipar à gráfica a quantidade de exemplares que é necessário imprimir e aos distribuidores para que possam definir e planear as suas rotas da forma mais eficiente para cumprir a distribuição às freguesias selecionadas.
- O ficheiro base do número de clientes bem como os segmentos serão atualizados e fornecidos pela equipa do cartão sempre que existam mudanças e/ou alterações.

4.5 Atuação sobre as Qloja

Atualmente, as quantidades de folhetos que as lojas rececionam são resultado de um conjunto de acertos feitos ao longo do ano. Por vezes, as lojas solicitam a alteração dessa mesma quantidade por necessidade da loja. Como não existem datas definidas para solicitar a alteração, durante todo o ano são recebidos inúmeros *e-mail's* com pedidos, dando-se seguimento aos mesmos. Como não é um processo claro, mas antes uma resposta a um pedido, muitas lojas não tinham conhecimento de que poderiam ajustar a sua quantidade, existindo casos de lojas em que o desperdício de folhetos chegava aos 35% da quantidade recebida ou, por outro lado, mesmo rutura de *stock* de folhetos antes do fim da validade de campanha.

É fundamental que as lojas possuam as quantidades corretas de folhetos pois os clientes possam utilizam-nos para percorrer a loja e efetuar as suas compras, hábito cada vez mais comum, como demonstra o Gráfico 1, relativo a uma pesquisa realizada pela empresa de estudos de mercado Nielsen (Nielsen 2013).



Gráfico 1 – Na Europa, 33% dos clientes utiliza os folhetos de loja na maioria das suas visitas às lojas

Com vista à padronização deste processo, e porque existem épocas mais propícias para a alteração das quantidades, foi implementado o processo de ajuste das Qloja através do envio de um documento que dá conta das quantidades atuais recebidas e proporciona a oportunidade de se fazer uma proposta a essa mesma quantidade. De salientar que as quantidades que as lojas recebem variam de loja para loja

Foi estabelecido que o formulário seria enviado a todos os diretores de loja nos meses de janeiro e de junho, coincidindo com as épocas de maior necessidade de ajuste. Janeiro porque a época do Natal já tem passado e com ela os folhetos de maior impacto também, junho porque antecede uma altura sazonal que pode ser de pico em algumas lojas, ou de decréscimo noutras.

Durante o tempo do projeto foi possível o envio do primeiro formulário de ajuste. No Anexo J pode ser consultada uma parte do ficheiro. As Qloja dos folhetos Genéricos e Promocionais são as mesmas, pelo que só foram questionadas as quantidades a ajustar dos Genéricos, Temáticos e Grandes Temáticos.

O *e-mail* com o documento foi enviado no dia 16 de Junho e foi dado o prazo de uma semana para a recolha das propostas. Durante esse período, houve interação com as lojas por forma a esclarecer eventuais dúvidas.

A medida teve uma adesão muito positiva e recebeu muitos elogios por parte das lojas.

O resultado da primeira abordagem deste ajuste refletiu-se num decréscimo da quantidade total de folhetos enviados para as lojas.

Através da observação do Gráfico 2 podemos concluir que do total de lojas, 23.1% não respondeu. No caso destas, as quantidades mantêm-se inalteradas.

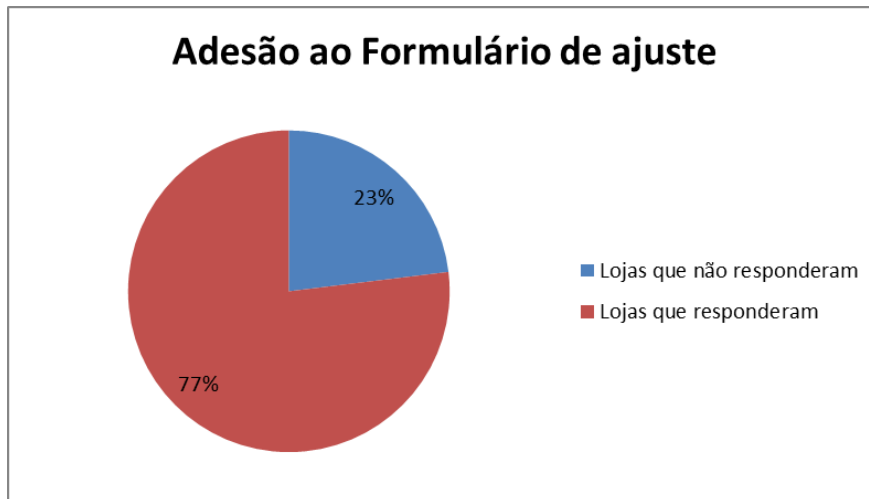


Gráfico 2 – 77% das lojas responderam ao formulário de ajuste

Com base no Gráfico 3, 34,6% das lojas sentem necessidade de aumentar a quantidade de folhetos Genéricos. As lojas que solicitaram o decréscimo das quantidades (21,8%) apresentaram os seus argumentos, na sua maioria relacionados com as grandes quantidades que sobram em loja depois da campanha acabar. No entanto, foi possível descobrir alguns problemas do processo de produção que afetavam esta decisão, nomeadamente as lojas do Sul do país que, como tendência geral, pediram para baixar as quantidades de folhetos porque os mesmos eram entregues já em cima do dia de início da campanha. Isto acontecia porque a zona Sul era a última a receber folhetos e com os atrasos do processo de produção que se têm vindo a agravar, a distribuição era feita tardiamente. Como medida, foi decidido que as lojas do Sul seriam as primeiras a ser abastecidas pelos folhetos, por forma a evitar a chegada de folhetos à loja já depois do definido.

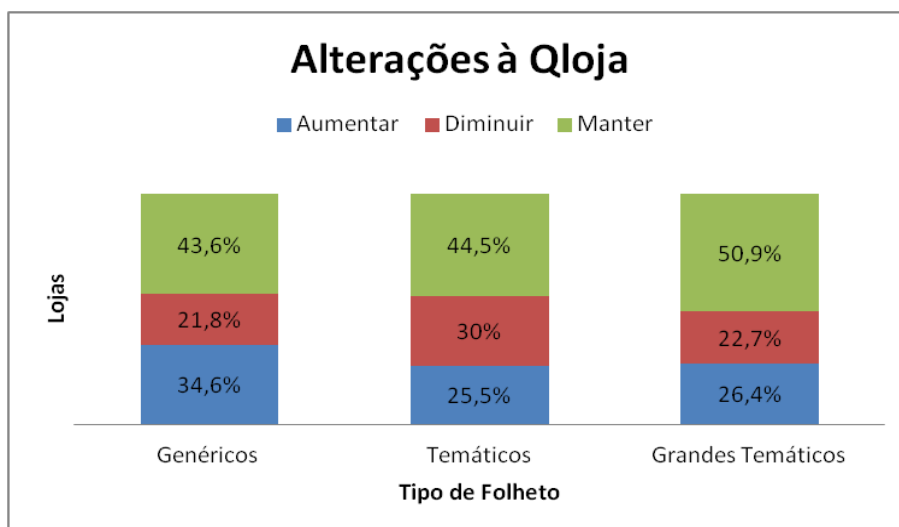


Gráfico 3 - Representação das alterações às Qloja

No total, houve um saldo positivo com a redução de 780 exemplares de folhetos genéricos, 3650 de folhetos Temáticos e um acréscimo de 1150 exemplares no total de todas as lojas para os Grandes Temáticos.

As quantidades foram alteradas para as quantidades solicitadas e atualmente a tiragem loja já contempla as novas quantidades.

4.6 Outras Atividades Desenvolvidas

Complementarmente ao projeto do planeamento da distribuição foram desenvolvidas e executadas diversas tarefas para garantir o bom funcionamento da equipa e o suporte a todas as atividades da distribuição.

Devido à grande oscilação de estratégias ao nível da mudança das características dos folhetos ou de reformulação dos conceitos de campanhas, a equipa de folhetos tem a necessidade de informação em tempo real para que não possam existir erros, principalmente, ao nível das datas de validade dos folhetos. Da mesma forma, para efeitos de repartição de custos, a equipa controla a presença que as DC's têm no processo de produção de folhetos, como sendo, os artigos necessárias para fotografar para entrar no folheto ou mesmo o número de artigos que as mesmas divulgam. Com esta finalidade, vários mapas foram atualizados periodicamente, nomeadamente, o Plano de Equipa, onde consta toda a informação necessária à produção de cada folheto, o Plano de Produtos, onde podemos consultar o número de artigos que estiveram presentes em cada folheto bem como os atrasos decorrentes da produção do mesmo.

Relativamente à distribuição, no *site* da equipa, alojado na plataforma colaborativa da empresa, era possível consultar os mapas de distribuição em ficheiros individuais por loja numa folha de cálculo, como podemos observar no exemplo do Anexo D. Estes ficheiros possuíam muita informação redundante, como o número de caixas postais e não era intuitivo para quem o interpretava pela primeira vez, resultando em muitos pedidos de esclarecimento. A consulta destes mapas por parte do técnico responsável pelas reclamações requeria bastante esforço e tempo porque a maioria das situações estão relacionadas com freguesias que se tem de confirmar se recebem distribuição PP, o que levava ao tratamento de vários ficheiros de lojas em simultâneo. O trabalho desenvolvido quanto a esta questão passou por reunir todos os mapas de distribuição e construir um ficheiro único que pudesse, de forma simples e prática, servir as lojas e a equipa de folhetos. Esse ficheiro encontra-se mais detalhado no Anexo D.

5 Conclusões

A presente dissertação teve como principal objetivo apresentar uma nova abordagem ao planeamento da distribuição PP de folhetos atualmente realizada por um retalhista alimentar.

Atualmente, os folhetos promocionais são responsáveis por transmitir a mensagem de variedade e qualidade aos clientes, distinguindo a empresa dos demais concorrentes pelo preço que pratica. Pelas suas características, é de fácil manuseamento o que permite que seja consultado em qualquer local. Muitas vezes, despoleta no consumidor a vontade de se deslocar à loja porque ficou a saber da promoção no produto que já queria comprar.

O entendimento do problema tornou-se fundamental para o desenvolvimento da solução proposta e a compreensão do processo atual de produção de folhetos extremamente essencial para que se pudesse corroborar os resultados. A distribuição de folhetos na empresa é um processo que varia apenas com o tipo de folheto e não com o seu conteúdo. Desta maneira, a empresa tem distribuído da mesma forma folhetos com mensagens distintas e artigos mais chamativos.

A solução proposta baseou-se na relação entre duas importantes variáveis que permitiram a aferição de uma nova forma de planear a distribuição:

- Associação entre artigos de um folheto e os correspondentes segmentos de clientes;
- Associação entre freguesias e segmentos de clientes.

O objetivo era estabelecer uma ligação entre os artigos contidos folheto e as freguesias com segmentos de clientes a quem estes poderiam interessar mais.

Para a análise da associação entre as variáveis foi usada a correlação de *Spearman* através do cálculo do seu coeficiente. A opção desta correlação deveu-se à necessidade de se criar uma ordem de importância através de *rankings* entre as variáveis acima descritas. Embora a sua aplicação prática seja de fácil compreensão e execução, esta correlação possui a desvantagem de não considerar os pesos de cada posto das variáveis, pelo que estamos perante patamares e não valores originais.

O teste em casos reais de folhetos e lojas permitiu que a correlação se mostrasse útil para ser utilizada como base para a distribuição e demonstrou a possibilidade de todos os folhetos serem distribuídos, no entanto, em menor escala.

Não obstante a aplicabilidade do método, os folhetos Grandes Temáticos foram excluídos desta metodologia porque tanto as chefias como os técnicos acordaram a importância e o contributo que os mesmos têm para a difusão da mensagem de variedade e gama das lojas aos clientes. Distribuir até à última zona de distribuição possível é uma estratégia sustentada pelas sugestões dadas pelos clientes que atribuem a folhetos tais como o que marca o início do ano escolar e do Natal, por exemplo, uma grande importância porque ajudam a antecipar a lista de compras e a ajustar o orçamento familiar especialmente em épocas tão críticas como estas.

Apesar de o foco da equipa serem os folhetos impressos, a empresa já divulga estes mesmos folhetos em formato digital no seu *website*. Para fazer face à redução que se estima existir

com a implementação desta nova abordagem, a equipa de folhetos trabalhará em conjunto com a equipa de Marketing Online com vista à exploração dos *e-mail's* informativos enviados aos clientes para que contenham um destaque associado ao folheto que desperte a atenção e curiosidade por parte dos clientes.

A consideração das quantidades de loja não estava inicialmente pensada para ser tratada neste trabalho, mas face à necessidade de se padronizar o processo e à importância que o mesmo tende a ganhar, esta foi uma das atividades desenvolvidas no decorrer do tempo de estágio. A medida foi muito bem aceite pelas lojas que se mostraram disponíveis para colaborar e com ela foi possível detetar alguns problemas de pequena dimensão que foram imediatamente tratados e resolvidos. O resultado do formulário de ajuste foi a redução das quantidades totais de folhetos.

Apesar de não mostrarem expressão neste projeto, as atividades de suporte tornaram-se fundamentais à realização do mesmo, tendo consumido muito tempo para que nada falhasse.

Não obstante o sucesso da realização desta dissertação, foram surgindo vários entraves ao longo da produção da mesma que obrigaram o contorno de algumas ideias para se chegar a uma conclusão final. As limitações deste projeto foram as seguintes:

- Confidencialidade dos dados: pelo carácter sigiloso dos dados tratados não é possível revelar mais informações sobre a cadeia retalhista em causa nem tão pouco as características das freguesias que abordamos. Trata-se de uma limitação que a informação seja claramente interpretada, pelo que os dados sofreram um cuidadoso tratamento para que a mensagem não fosse desvirtuada;
- Dispersão de informação entre equipas: apesar de se tratar de uma única empresa, a informação necessária não está apenas na equipa de folhetos, onde este projeto foi desenvolvido. A procura de informação em setores externos à equipa de folhetos exigiu muito tempo e esforço;
- Informação não documentada: o processo de recolha de informação foi condicionado pela falta de informação documentada, o que obrigou a diversas reuniões com elementos da equipa para ser possível esmiuçar várias questões pertinentes ao decorrer deste trabalho;
- Tempo de implementação e teste muito grandes: o processo de produção de folhetos envolve um conjunto de interações com entidades externas fundamentais ao bom funcionamento de todos os procedimentos. Num caso normal, para que um folheto esteja na casa de um cliente é necessário que o mesmo tivesse o seu conteúdo fechado cerca de duas semanas antes. A produção de um folheto Genérico chega a iniciar mais de um mês antes de a distribuição se dar. A relação com os distribuidores e gráficas é de antemão a que leva mais tempo a ser desenvolvida. Com a devida antecedência, cerca de duas semanas para as gráficas e uma semana para os distribuidores, a informação tem de ser transmitida, no entanto, estes tempos estão definidos para incorporar pequenos ajustes nas tiragens. O processo normal de negociação do papel envolvido para impressão pressupõe seis meses de antecedência para o efeito, no sentido de se garantir a compra necessária de papel. Para além disso, com os constantes atrasos no processo de produção, os tempos de impressão e distribuição são mais reduzidos, não conferindo o tempo suficiente para um planeamento da parte deles em resposta a esta nova metodologia. A atuação sobre o processo de produção está agora a ser abordada e tratada.

5.1 Perspetivas de trabalho futuro

O objetivo do projeto é ver as suas ideias implementadas futuramente. Da ótica da empresa, existe potencial para explorar a metodologia aqui exposta. Do ponto de vista estratégico, a realização deste trabalho aconteceu na altura ideal porque antecede o planeamento do ano seguinte pelo que as novas quantidades que serão orçamentadas na gráfica serão já com os novos números. Este é um ponto fundamental para se perceber o tempo que um projeto como estes pode levar, visto que, por exemplo, no que diz respeito às gráficas, a alteração de quantidades não pode ser abrupta sem aviso inicial das adjudicações semestrais, visto estarem dependentes da compra de papel já efetuada, o que poderia acarretar mais custos à empresa.

Segundo as estimativas, este planeamento recorrerá ao histórico dos anos anteriores para determinar a mesma quantidade para os folhetos Grandes Temáticos, Promocionais e Genéricos. Para estes últimos apesar das quantidades se irem manter, a divisão por folheto será diferente. A grande mudança verificar-se-á nos folhetos temáticos. A previsão das quantidades destes será feita usando esta nova metodologia mas com recurso às listas de artigos dos folhetos anteriores do histórico que constitui a plataforma usada para a produção de folhetos. Isto é, as quantidades a orçamentar serão efetuadas mediante o valor de exemplares que no ano anterior foi necessitado. Para folhetos que não possuem histórico, será feita uma aproximação por defeito.

Para além da implementação, será marcado um período de testes, ainda a designar, que será articulada com a equipa de Gestão Promocional, que mede o impacto dos produtos publicitados em folheto nas vendas e a equipa do Cartão que estabelece o impacto global dos folhetos nas vendas.

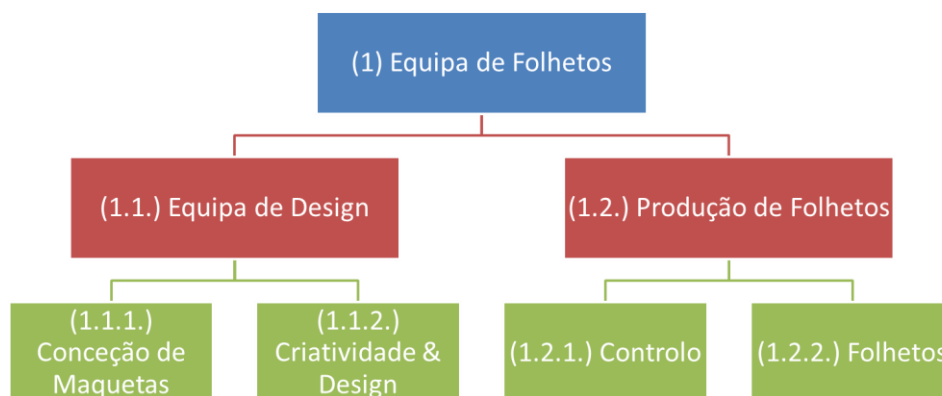
A nova abordagem exposta vem pôr em causa o atual modelo de distribuição por zonas que, a longo prazo se pode tornar obsoleto. Um dos pontos a explorar será a possibilidade de distribuir a freguesias para além das zonas de distribuição. Ao testar a correlação entre as variáveis acima descritas foi possível concluir que existem freguesias que possuem clientes com forte associação a determinados folhetos e que não são contemplados nas áreas de distribuição. Futuramente, poder-se-á testar se efetivamente é uma boa aposta pôr de parte as zonas e trabalhar somente com as freguesias.

Referências

- Abdi, Hervé. 2007. *The Kendall Rank Correlation Coefficient*, University of Texas at Dallas.
- Alarcon, G.Y. (Graciela). 2008. *The influence of store flyer composition: How store flyer characteristics affect catalogue retailer store performance*, Faculty of Economics and Business Administration – Department of Marketing, Universiteit Maastricht.
- Auken, Stuart Van, e Subhash C. Lonial. 1993. "Multidimensional scaling and retail positioning: an Appraisal." *International Journal of Retail & Distribution Management* no. 19 (3). doi: 10.1108/09590559110144070.
- Bower, John A. 2000. Statistics for food science- VI: correlation and regression (part A). 30.
- Chok, Nian Shong. 2010. *Pearson's Versus Spearman's and Kendall's Correlation Coefficients for Continuous Data*, University of Pittsburgh.
- Clark, Peter. 2014. *The 30 major factors behind a successful customer loyalty programme*. The Wise Marketer 2006 [acedido em 20 de Abril 2014]. Disponível em <http://www.thewisemarketer.com/features/read.asp?id=89>.
- Coleby, D.E., e A.P. Duffy. 2002. "Analysis of techniques to compare complex data sets." *COMPEL - The international journal for computation and mathematics in electrical and electronic engineering* no. 21 (4):540-553. doi: doi:10.1108/03321640210451440.
- Dibb, Sally, e Lyndon Simkin. 1997. "A program for implementing market segmentation." *Journal of Business & Industrial Marketing* no. 12 (1):51-65. doi: 10.1108/08858629710157931.
- Gigli, Molly 2014. *What Is Demographic Segmentation in Marketing? - Definition, Advantages & Disadvantages*. Education Portal 2013 [acedido em 20 de Abril 2014]. Disponível em <http://education-portal.com/academy/lesson/what-is-demographic-segmentation-in-marketing-definition-advantages-disadvantages.html#lesson>.
- Gijsbrechts, Els, Katia Campo, e Tom Goossens. 2003. "The impact of store flyers on store traffic and store sales: a geo-marketing approach." *Journal of Retailing* no. 79 (1):1-16. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00006-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00006-X).
- Kotler, Philip, e Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management 14th Edition*.
- LaerdStatistics. 2014. *Pearson Product-Moment Correlation* 2013 [acedido em 10 de Junho 2014]. Disponível em www.statistics.laerd.com.
- Lino, Karoline dos Santos, Santos. Cynthia Cristina dos, Diego Brizante dos Santos, Monik Mitsuko Matsumoto, Priscila Pennella Cardoso, Tamyres Matiko Yamamoto, e Giuliana Isabella. 2013. "The Promotion of Flyers and the Consumer Purchase Decision: a Quantitative-Descriptive Research." *Brazilian Journal of Marketing, Opinion, and Media Research*.
- Lira, Sachiko Araki. 2004. *Análise de correlação: Abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações*, Universidade Federal do Paraná.
- Lira, Sachiko Araki, e Neto Anselmo Chaves. 2006. Coeficientes de correlação para variáveis ordinais e dicotômicas derivados do coeficiente linear de Pearson. *Ciência & Engenharia*, 45-53.
- Luceri, Beatrice, Sabrina Latusi, Donata Tania Vergura, e Gianpiero Lugli. 2014. "The impact of store flyers on store performance: a format and customer related approach." *International Journal of Retail & Distribution Management* no. 42 (3):219-234. doi: 10.1108/IJRDM-11-2012-0101.
- Meyer-Waarden, Lars. 2008. "The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour." *European Journal of Marketing* no. 42 (1):87-114. doi: 10.1108/03090560810840925.

- Mimouni, Aïda, Ouidade Sabri-Zaaraoui, e Béatrice Parguel. 2010. "Competitive advertinsing within store flyers: a win-win strategy?" *Journal of Retailing & Consumer Services* no. 17 (6):478-486.
- Nielsen. 2014. *Grocery Store Choice & Value for Money 2007* [acedido em 4 de Maio 2014]. Disponível em http://hu.nielsen.com/site/documents/Nielsen_StoreChoice_ValueReport_Dec07.pdf.
- Nielsen. 2014. *The Power of the in-store experience 2013* [acedido em 3 de Maio 2014]. Disponível em <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2013/the-power-of-the-in-store-experience.html>.
- Oliveira, Vera Lúcia Miguéis. 2012. *Analytical Customer Relationship Management in Retailing Supported by Data Mining Techniques*, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Perrey, Jesko, e Dennis Spillecke. 2013. *Retail Marketing and Branding: a definitive guide to maximizing ROI*: Wiley.
- Plummer, Joseph T. 1974. "The concept application of lifestyle segmentation." *European Journal of Communication*.
- Pontes, Antonio Carlos Fonseca. 2010. Ensino da correlação de postos no ensino médio. unicamp.
- Segal, Madhav N., e Ralph W. Giacobbe. 1994. "Market Segmentation and Competitive Analysis for Supermarket Retailing." *International Journal of Retail & Distribution Management* no. 22 (1):38-48. doi: 10.1108/09590559410051395.
- Zou, Kelly H, Kemal Tuncali, e Stuart G Silverman. 2003. "Correlation and Simple Linear Regression." *Radiology* no. 227 (3):617-628. doi: <http://pubs.rsna.org/doi/pdf/10.1148/radiol.2273011499>.

ANEXO A: Organograma da equipa de Folhetos



Da área dos Folhetos (1) fazem parte duas equipas distintas, divididas em subequipas, que trabalham em prol do desenvolvimento dos Folhetos; da equipa de Design (1.1.), a equipa da conceção de maquetas (1.1.1) aborda todo o trabalho relativo ao desenvolvimento da imagem e componentes presentes no folheto, definindo, à priori, os procedimentos internos para a regulação das edições seguidas pela organização e que serão utilizadas como base de trabalho para as equipas da Produção de Folhetos (1.2.2.). À Criatividade & Design estão encarregues as tarefas do grafismo e trabalho de imagem do folheto de forma geral.

A equipa de Controlo (1.2.1.) é responsável pelos procedimentos de contratações com os fornecedores, planeamento e construção do ano n, elaboração de todos os planos internos e externos, elaboração de cronogramas e interligação da equipa com o restante DMK.

À equipa de Produção de folhetos (1.2.2.) cabe a responsabilidade de estabelecer a interface com as direções comerciais, bem como o cumprimento das normas e regras estabelecidas para a produção dos mesmos.

ANEXO B: Template Cronograma de produção de folheto

| | | | | | | | |
|--|---------------|-----------------------------------|---------------|--|--|--|--|
| LOGO EMPRESA | | Cronograma | | | | | |
| FOLHETO | | Folheto X | | Relatório | | | |
| Validade folheto | | 7 janeiro a 13 de janeiro de 2014 | | Real - nº de dias úteis face ao previsto | | | |
| <p>Lista de Artigos</p> <p>Amostras</p> <p>1ª Prova</p> <p>Receção das correções da 1ª prova</p> <p>Passagem das correções da 1ª prova</p> <p>PVP's</p> <p>Envio da prova de cor para a gráfica</p> <p>Envio PDF's Finais p/DC's</p> <p>Receção de correções</p> <p>Envio para a gráfica (até às 12h)</p> <p>Visualização/Envio Ficheiros p/outras equipas</p> <p>Entrega Distribuição até às 10h</p> <p>Entrega na Loja</p> | | Previsto | | | | | |
| | | 20-dez | sexta-feira | | | | |
| | | 20-dez | sexta-feira | | | | |
| | | 23-dez | segunda-feira | | | | |
| | | 23-dez | segunda-feira | | | | |
| | | 23-dez | segunda-feira | | | | |
| | | 23-dez | segunda-feira | | | | |
| | | 23-dez | segunda-feira | | | | |
| | | 26-dez | quinta-feira | | | | |
| | | 27-dez | sexta-feira | | | | |
| | | 30-dez | segunda-feira | | | | |
| | | 30-dez | segunda-feira | | | | |
| | | 03-jan | sexta-feira | | | | |
| 06-jan | segunda-feira | | | | | | |
| Nº dias úteis de produção | | 9 dias úteis | | ERRATAS | | | |
| Páginas | | | | Concorrência | | | |
| Papel | | | | | | | |
| Gráfica | | | | | | | |
| Agência | | | | | | | |
| Responsável | | | | | | | |
| Análise - Pós fecho | | Observações Gerais | | | | | |
| Pontos Fortes | | | | Nome | | | |
| | | | | Teve folheto? | | | |
| | | | | Data de validade | | | |
| Pontos Fracos | | | | Pontos Fortes/Fracos | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

ANEXO C: Template Confirmação de Tiragem

| <p>Logo Empresa</p> | <p>CONFIRMAÇÃO DE TIRAGEM</p> <p>Validade do Folheto: de X a X de XXXX</p> <p>Nome do Folheto: XXXX</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------------------|----------------------------|---|--|--------------|---|--|--------------|---|--|--------------|---|--|--------------|---|--|--------------|---|--|--------------|---|--|--------------|-------------------------------|--|--------------|--|--|
| <p>PARA: XXXXXXXXX</p> | <p>DE: XXXXXXXXX</p> | <p>DATA: xx-xx-xxxx</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Quantidades e Repartição pelos pontos de entrega:</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"><thead><tr><th></th><th style="text-align: center;">0</th><th style="text-align: center;">Total de exemplares</th></tr></thead><tbody><tr><td>A</td><td></td><td>0 exemplares</td></tr><tr><td>B</td><td></td><td>0 exemplares</td></tr><tr><td>C</td><td></td><td>0 exemplares</td></tr><tr><td>D</td><td></td><td>0 exemplares</td></tr><tr><td>E</td><td></td><td>0 exemplares</td></tr><tr><td>F</td><td></td><td>0 exemplares</td></tr><tr><td>G</td><td></td><td>0 exemplares</td></tr><tr><td>Direcção Marketing - Folhetos</td><td></td><td>0 exemplares</td></tr></tbody></table> | | 0 | Total de exemplares | A | | 0 exemplares | B | | 0 exemplares | C | | 0 exemplares | D | | 0 exemplares | E | | 0 exemplares | F | | 0 exemplares | G | | 0 exemplares | Direcção Marketing - Folhetos | | 0 exemplares | | |
| | 0 | Total de exemplares | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A | | 0 exemplares | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B | | 0 exemplares | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C | | 0 exemplares | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D | | 0 exemplares | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| E | | 0 exemplares | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F | | 0 exemplares | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G | | 0 exemplares | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Direcção Marketing - Folhetos | | 0 exemplares | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Este folheto deverá ser entregue nos distribuidores no dia xx/xx/xxxx até às 10 horas</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Notas Importantes:</p> <p>- Os primeiros exemplares produzidos devem ser enviados para a Direcção de Marketing - Folhetos (deverão chegar às nossas instalações 2 dias antes do início de validade do folheto)</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ANEXO D: Exemplo de um Mapa de Distribuição

Um exemplo de um mapa de distribuição anterior à nova abordagem implementada é o seguinte:

Loja X
ZONA 1

| Freguesias | Total | Genérico | Temáticos | G. Temáticos |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| A | 1773 | 1773 | 1773 | 1773 |
| B | 2066 | 2066 | 2066 | 2066 |
| D | 1987 | 1987 | 1987 | 1987 |
| E | 3684 | 3684 | 3684 | 3684 |
| F | 67 | 67 | 67 | 67 |
| Total | 9577 | 9577 | 9577 | 9577 |

Nº de caixas postais
das freguesias

Loja X
ZONA 2

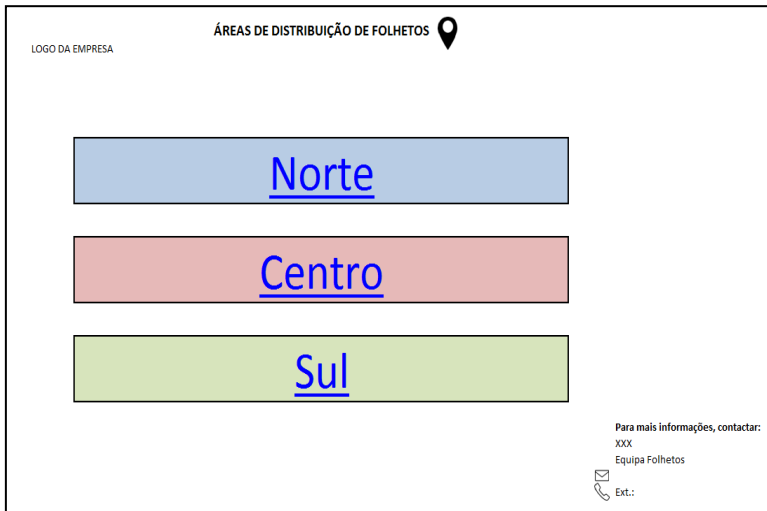
| Freguesias | Total | Genérico | Temáticos | G. Temáticos |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| G | 2115 | 2115 | 2115 | 2115 |
| H | 4719 | 4719 | 4719 | 4719 |
| Total | 6834 | 6834 | 6834 | 6834 |

Loja X
ZONA 3

| Freguesias | Total | Genérico | Temáticos | G. Temáticos |
|--------------|-------------|----------|-----------|--------------|
| I | 24 | | | 24 |
| J | 137 | | | 137 |
| K | 20 | | | 20 |
| L | 449 | | | 449 |
| M | 927 | | | 927 |
| Total | 1557 | 0 | 0 | 1557 |

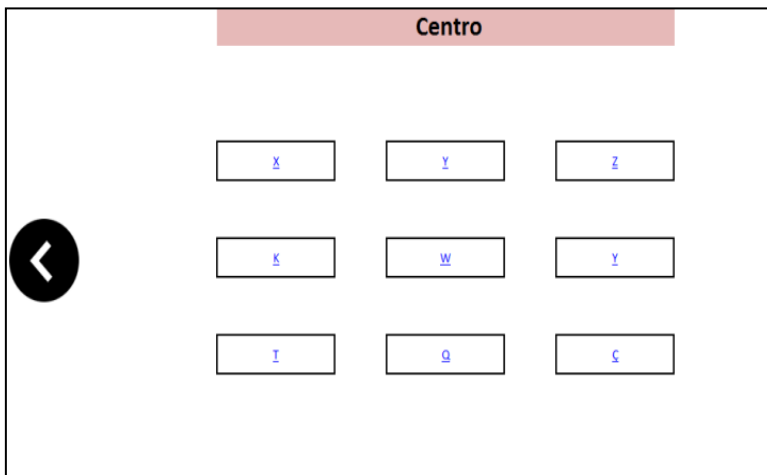
Um dos grandes problemas deste mapa e que suscitava muitas dúvidas para quem os consultava era a falta de uma visão geral das quantidades distribuídas por folheto. A nova abordagem teve em conta esse requisito e tentou apelar ao simples e intuitivo da consulta. Com a informação centralizada num só ficheiro, foi possível, com uma série de hiperligações entre folhas, tornar o processo de navegação mais cómodo e eficiente.

Um exemplo de consulta de um mapa de distribuição de uma loja segundo a nova abordagem desenvolvida é:



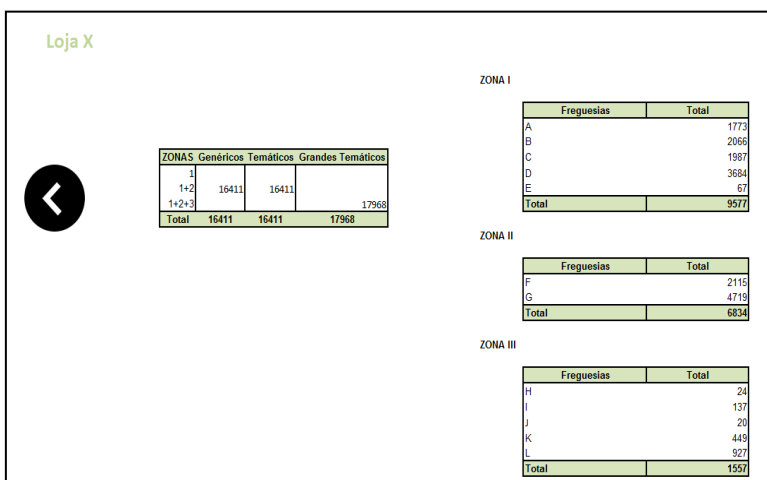
1ª Página

As lojas estão agrupadas internamente por direções de Operação que se distinguem em Norte, Centro e Sul, consoante a sua localização geográfica. Aqui é possível selecionar a região pretendida.



2ª Página

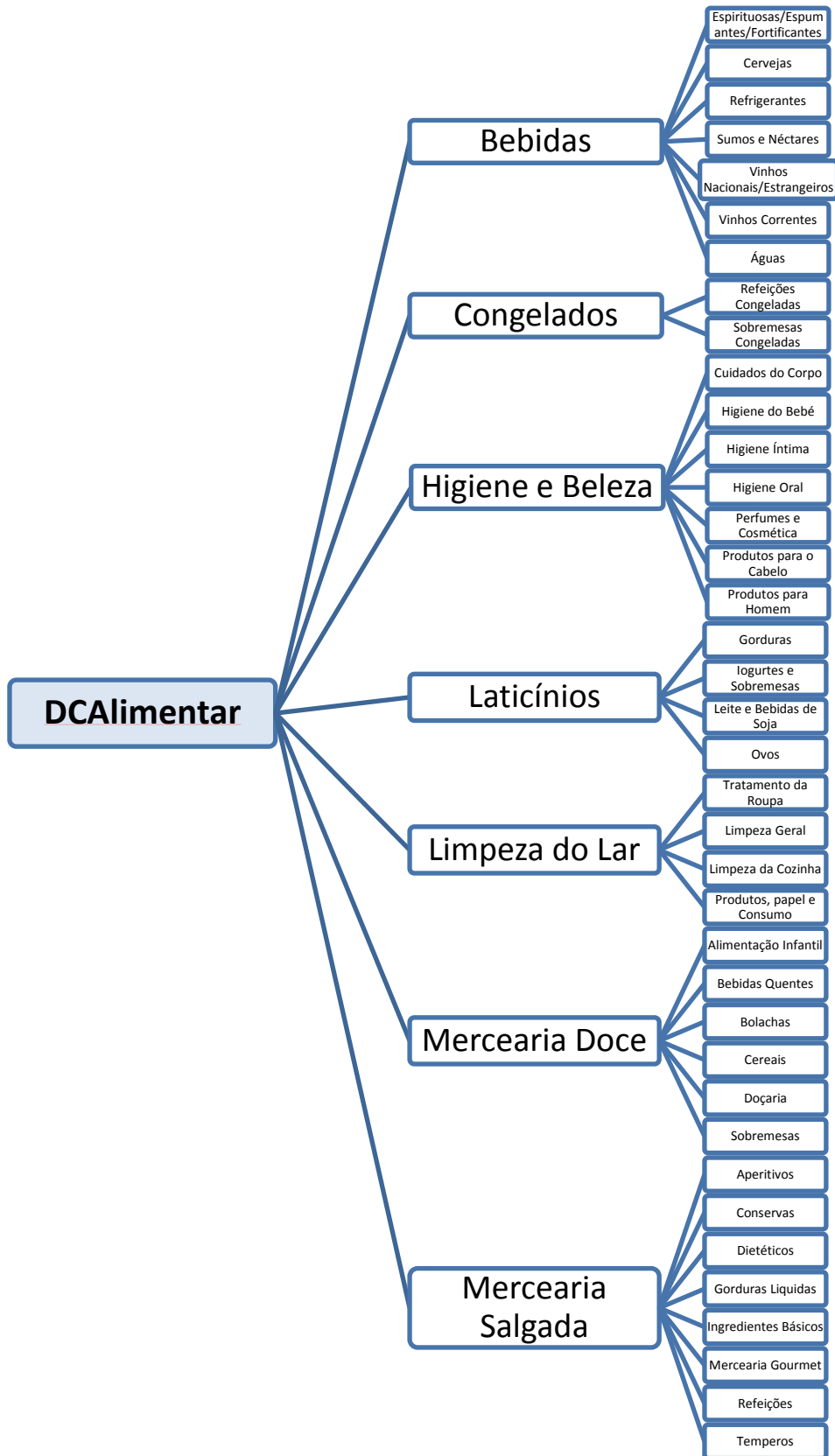
Nesta página é possível selecionar a loja que se pretende consultar ou voltar à página inicial.

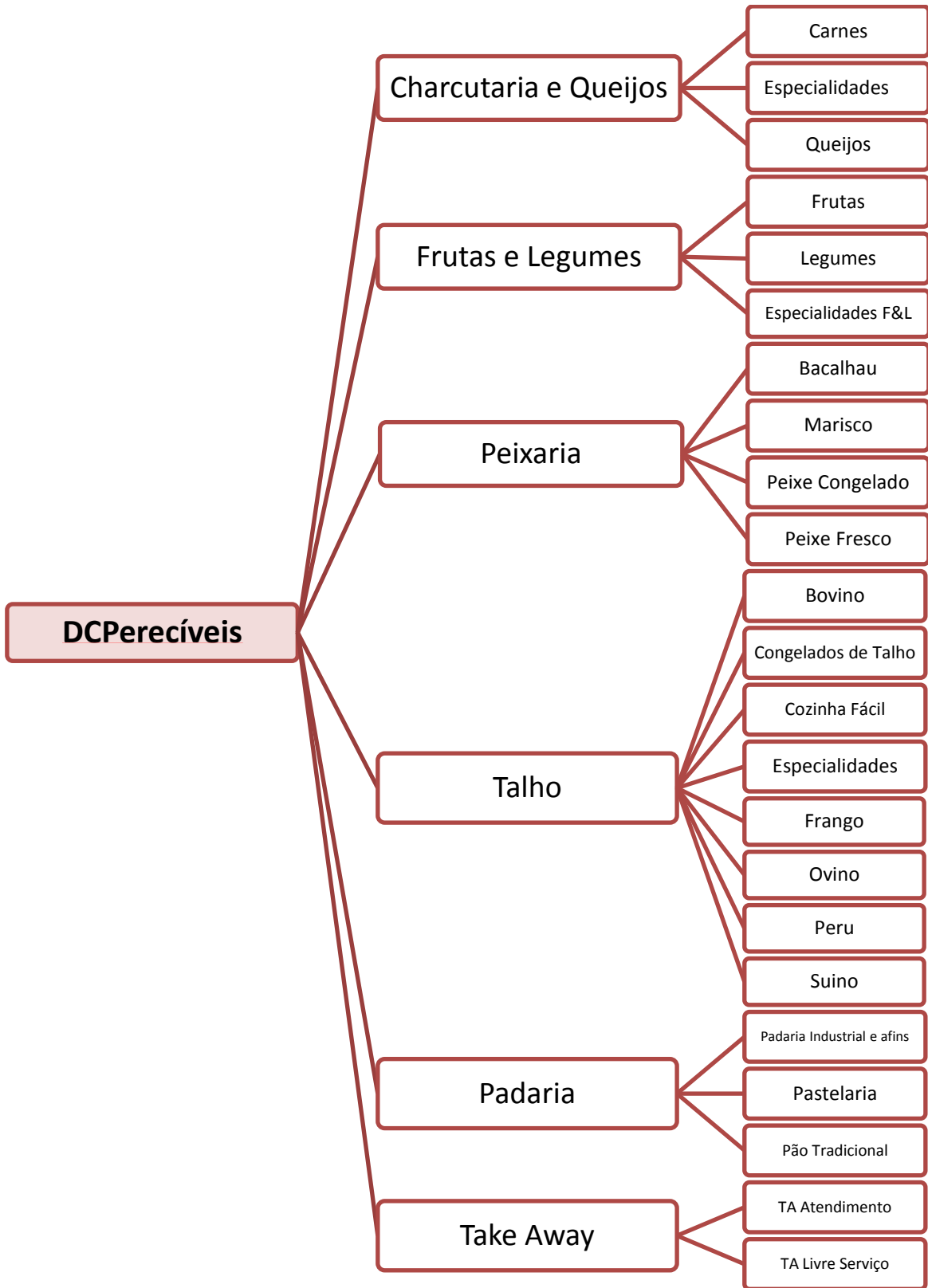


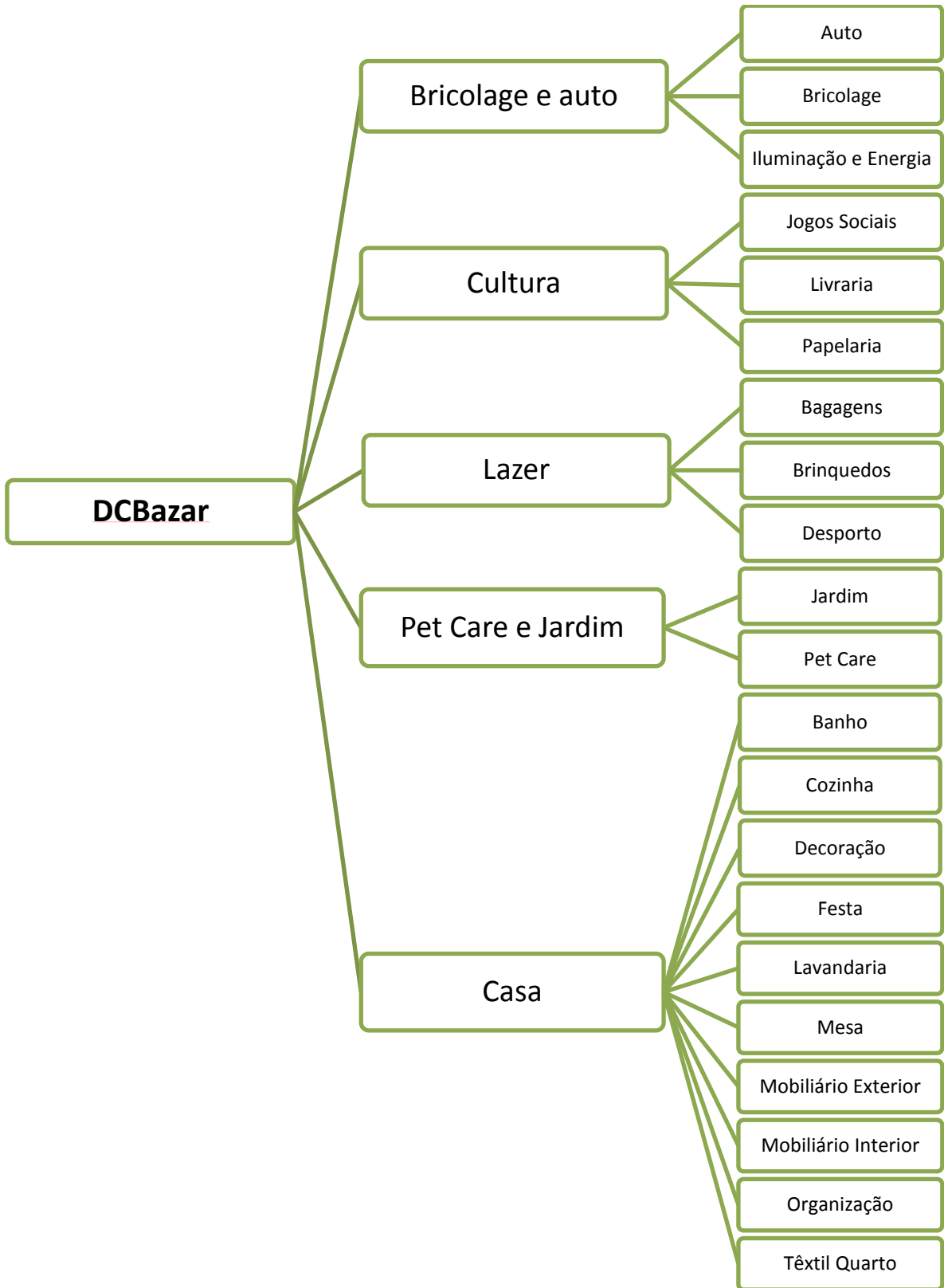
3ª Página

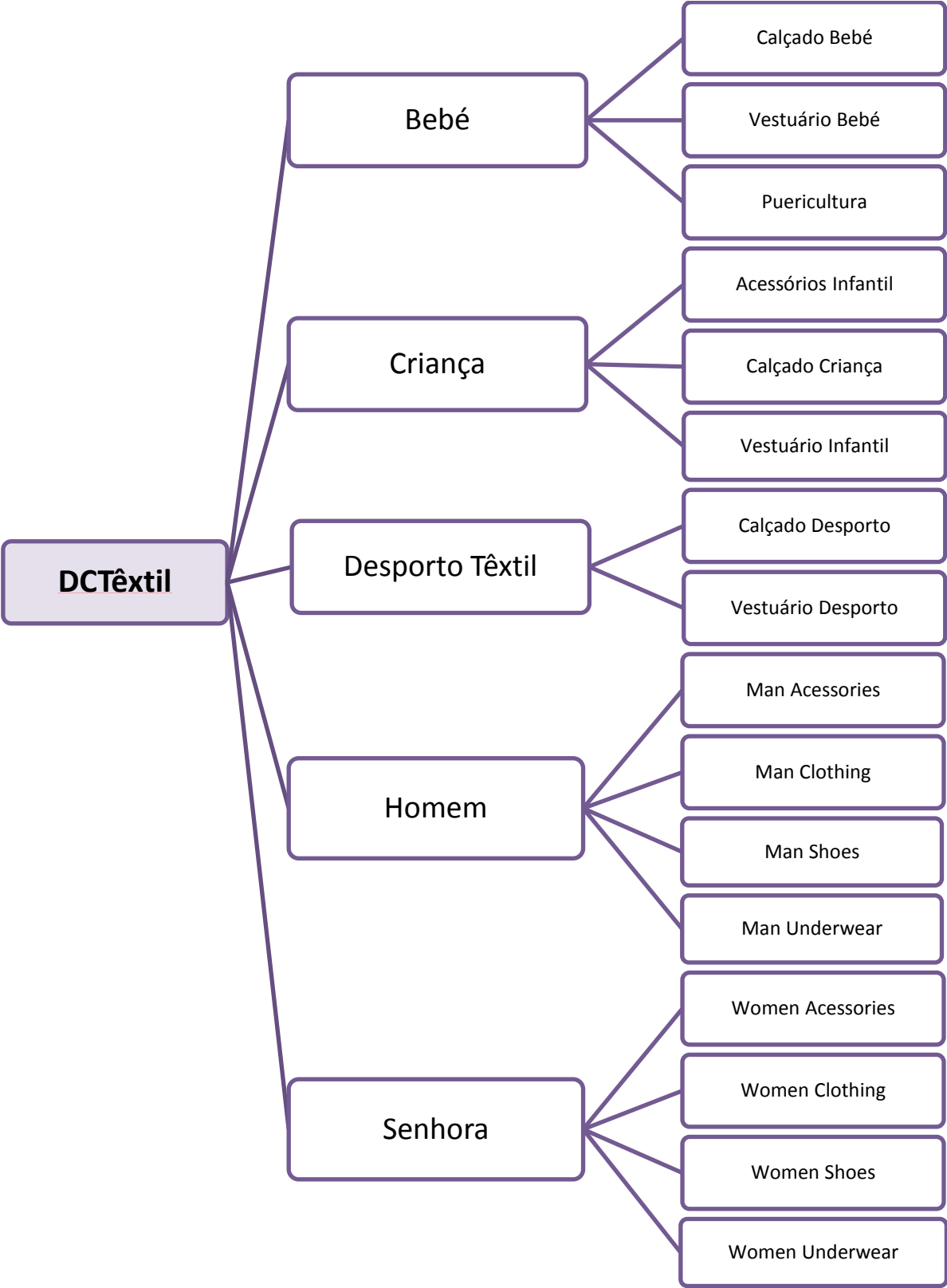
Esta página contém a informação procurada. Está dividida em duas partes: a primeira, do lado direito, que contém a estrutura das zonas de distribuição da loja; a segunda parte, do lado esquerdo que permite uma visão geral da estratégia de distribuição através do quadro resumo.

ANEXO E: Estrutura das Direções Comerciais









ANEXO F: Caracterização dos Segmentos por artigos

| | |
|-----------|---|
| S1 | <ul style="list-style-type: none"> • Vinhos • Cervejas • Pet Care • Bebidas Espirituosas/Espumantes/Espirituais |
| S2 | <ul style="list-style-type: none"> • Alimentação infantil • Higiene do Bebê • Puericultura • Brinquedos • Iogurtes Infantis • Bolachas |
| S3 | <ul style="list-style-type: none"> • Bacalhau • Peixe Fresco • Talho • Legumes • Frutas |
| S4 | <ul style="list-style-type: none"> • Suino • Aves • Bovino • Cozinha Fácil • Frutas • Legumes |
| S5 | <ul style="list-style-type: none"> • Iogurtes • Ingredientes Básicos • Leite • Gorduras Líquidas • Refrigerantes • Bebidas Quentes |
| S6 | <ul style="list-style-type: none"> • Produtos Dietéticos • Mercearia Gourmet • Frutas • Legumes • Marisco • Peixe Congelado • Charcutaria |
| S7 | <ul style="list-style-type: none"> • Iogurtes • Perfumaria e Cosmética • Higiene Oral • Higiene Corporal • Produtos para Cabelo • Limpeza da casa • Produtos para Roupas |

ANEXO G: Cálculo da Representatividade de Segmentos nos folhetos A e B

| | | | FOLHETO A | | FOLHETO B | | |
|-------------------|----------------------|---------------------------|---------------|---------------------------------|---------------|---------------------------------|-------------|
| | | | Nº de artigos | Representatividade da categoria | Nº de artigos | Representatividade da categoria | |
| DCA | Bebidas | Espirit/Espum /Fort | S1 | 3 | 0,013043478 | 3 | 0,012820513 |
| | | Cervejas | S1 | 5 | 0,02173913 | 4 | 0,017094017 |
| | | Refrigerantes | S5 | 4 | 0,017391304 | 4 | 0,017094017 |
| | | Sumos e Néctares | | 1 | 0,004347826 | 2 | 0,008547009 |
| | | Vinhos Nac/Estran | S1 | 5 | 0,02173913 | 8 | 0,034188034 |
| | | Vinhos Correntes | S1 | 3 | 0,013043478 | 2 | 0,008547009 |
| | | Águas | | 2 | 0,008695652 | 2 | 0,008547009 |
| | Congelados | Refeições Congeladas | | 6 | 0,026086957 | 5 | 0,021367521 |
| | | Sobremesas Cong. | | 2 | 0,008695652 | 2 | 0,008547009 |
| | | Vegetais e Frutas Cong | | 2 | 0,008695652 | 3 | 0,012820513 |
| | Higiene e Beleza | Cuidados do Corpo | S7 | 12 | 0,052173913 | 6 | 0,025641026 |
| | | Higiene do Bebê | S2 | 0 | 0 | 4 | 0,017094017 |
| | | Higiene Intima | S7 | 2 | 0,008695652 | 4 | 0,017094017 |
| | | Higiene Oral | S7 | 1 | 0,004347826 | 1 | 0,004273504 |
| | | Perfumes e Cosmética | S7 | 2 | 0,008695652 | 1 | 0,004273504 |
| | | Produtos para o Cabelo | S7 | 2 | 0,008695652 | 3 | 0,012820513 |
| | | Produtos para Homem | S7 | 1 | 0,004347826 | | 0 |
| | Laticínios | Gorduras | | 1 | 0,004347826 | 3 | 0,012820513 |
| | | Iogurtes e Sobremesas | S2/S5/S7 | 5 | 0,02173913 | 7 | 0,02991453 |
| | | Leite e Bebidas de Soja | S5 | 5 | 0,02173913 | 2 | 0,008547009 |
| | | Ovos | | 0 | 0 | 1 | 0,004273504 |
| | Limpeza do Lar | Tratamento roupa | S7 | 6 | 0,026086957 | 7 | 0,02991453 |
| | | Limpeza Geral | S7 | 7 | 0,030434783 | 4 | 0,017094017 |
| | | Limpeza de cozinha | S7 | 1 | 0,004347826 | 2 | 0,008547009 |
| | | Produtos, Papel e consumo | | 2 | 0,008695652 | 3 | 0,012820513 |
| | Mercearia Doce | Alimentação Infantil | S2 | 2 | 0,008695652 | 3 | 0,012820513 |
| | | Bebidas Quentes | S5 | 4 | 0,017391304 | 2 | 0,008547009 |
| | | Bolachas | S2 | 4 | 0,017391304 | 6 | 0,025641026 |
| | | Cereais | | 3 | 0,013043478 | 3 | 0,012820513 |
| | | Doçaria | | 2 | 0,008695652 | 4 | 0,017094017 |
| Sobremesas | | | 2 | 0,008695652 | 1 | 0,004273504 | |
| Mercearia Salgada | Aperitivos | | 2 | 0,008695652 | 2 | 0,008547009 | |
| | Conservas | | 4 | 0,017391304 | 5 | 0,021367521 | |
| | Dietéticos | S6 | 4 | 0,017391304 | 2 | 0,008547009 | |
| | Gorduras Líquidas | S5 | 3 | 0,013043478 | 3 | 0,012820513 | |
| | Ingredientes Básicos | S5 | 3 | 0,013043478 | 3 | 0,012820513 | |
| | Mercearia Gourmet | S6 | 0 | 0 | | 0 | |
| | Refeições | | 1 | 0,004347826 | 2 | 0,008547009 | |
| | Temperos | | 3 | 0,013043478 | 3 | 0,012820513 | |

Folhetos promocionais no retalho: Planeamento baseado na segmentação

| | | | | | | | |
|-----|-----------------------|----------------------|----------|----|-------------|-------------|-------------|
| DCP | Charcutaria e Queijos | Carnes | S6 | 15 | 0,065217391 | 10 | 0,042735043 |
| | | Especialidades | S6 | 5 | 0,02173913 | 6 | 0,025641026 |
| | | Queijos | | 5 | 0,02173913 | 5 | 0,021367521 |
| | Frutas e Legumes | Especialidades F&L | S3/S4/S6 | 4 | 0,017391304 | 4 | 0,017094017 |
| | | Frutas | S3/S4/S6 | 4 | 0,017391304 | 9 | 0,038461538 |
| | | Legumes | S3/S4/S6 | 3 | 0,013043478 | 9 | 0,038461538 |
| | Peixaria | Bacalhau | S3 | 0 | 0 | 2 | 0,008547009 |
| | | Marisco | S6 | 4 | 0,017391304 | 3 | 0,012820513 |
| | | Peixe Congelado | S6 | 10 | 0,043478261 | 6 | 0,025641026 |
| | | Peixe Fresco | S3 | 8 | 0,034782609 | 2 | 0,008547009 |
| | Talho | Bovino | S3 | 1 | 0,004347826 | 1 | 0,004273504 |
| | | Congelados Talho | S3 | 1 | 0,004347826 | 2 | 0,008547009 |
| | | Cozinha Fácil | S3/S4 | 2 | 0,008695652 | 4 | 0,017094017 |
| | | Especialidades | S3 | 1 | 0,004347826 | | 0 |
| | | Frango | S3/S4 | 2 | 0,008695652 | | 0 |
| | | Ovino | S3 | 0 | 0 | | 0 |
| | | Peru | S3/S4 | 0 | 0 | | 0 |
| | | Suino | S3/S4 | 2 | 0,008695652 | 7 | 0,02991453 |
| | Padaria | Padaria Ind e afins | | 1 | 0,004347826 | 2 | 0,008547009 |
| | | Pastelaria | | 3 | 0,013043478 | 3 | 0,012820513 |
| | | Pão Tradicional | | 5 | 0,02173913 | 2 | 0,008547009 |
| | Take Away | TA Atendimento | | 2 | 0,008695652 | | 0 |
| | | TA Livre Serviço | | 3 | 0,013043478 | 6 | 0,025641026 |
| DCB | Bricolage e Auto | Auto | | 1 | 0,004347826 | 3 | 0,012820513 |
| | | Bricolage | | 1 | 0,004347826 | 2 | 0,008547009 |
| | | Iluminação e Energia | | 1 | 0,004347826 | 1 | 0,004273504 |
| | | Jogos Sociais | | 0 | 0 | | 0 |
| | | Livraria | | 0 | 0 | | 0 |
| | | Papelaria | | 0 | 0 | | 0 |
| | Lazer | Bagagens | | 0 | 0 | 1 | 0,004273504 |
| | | Brinquedos | S2 | 9 | 0,039130435 | 4 | 0,017094017 |
| | | Desporto | | 4 | 0,017391304 | 4 | 0,017094017 |
| | Pets&Plats | Jardim | | 2 | 0,008695652 | 2 | 0,008547009 |
| | | PetCare | S1 | 3 | 0,013043478 | 4 | 0,017094017 |
| | Casa | Banho | | 1 | 0,004347826 | | 0 |
| | | Cozinha | | 4 | 0,017391304 | | 0 |
| | | Decoração | | 2 | 0,008695652 | | 0 |
| | | Festa | | 0 | 0 | | 0 |
| | | Lavandaria | | 2 | 0,008695652 | | 0 |
| | | Mesa | | 1 | 0,004347826 | | 0 |
| | | Mobiliário Exterior | | 0 | 0 | | 0 |
| | | Mobiliário Interior | | 0 | 0 | 7 | 0,02991453 |
| | | Organização | | 1 | 0,004347826 | | 0 |
| | Textil quarto | | 0 | 0 | 1 | 0,004273504 | |

| | | | | | | |
|------------------|-----------------|---------------------|----|-----|---|-----|
| DCT | Bebé | Calçado Bebé | S2 | 0 | 0 | 0 |
| | | Puericultura | S2 | 0 | 0 | 0 |
| | | Vestuário Bebé | S2 | 0 | 0 | 0 |
| | Criança | Acessórios Infantil | S2 | 0 | 0 | 0 |
| | | Calçado Criança | S2 | 0 | 0 | 0 |
| | | Vestuário Infantil | S2 | 0 | 0 | 0 |
| | Desporto Têxtil | Calçado Desporto | | 0 | 0 | 0 |
| | | Vestuário Desporto | | 0 | 0 | 0 |
| | Homem | Man Accessories | | 0 | 0 | 0 |
| | | Man Clothing | | 0 | 0 | 0 |
| | | Man shoes | | 0 | 0 | 0 |
| | | Man Underwear | | 0 | 0 | 0 |
| | Senhora | women Accessories | | 0 | 0 | 0 |
| | | Women Clothing | | 0 | 0 | 0 |
| | | Women shoes | | 0 | 0 | 0 |
| | | Women Underwear | | 0 | 0 | 0 |
| Total de artigos | | | | 230 | | 234 |

ANEXO H: Exemplo de cálculo do Coeficiente de correlação de Spearman na loja C através do SPSS

| Correlações | | | Segmento_folheto | Segmento_freguesia |
|----------------|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| rô de Spearman | Segmento_folheto | Coeficiente de Correlação | 1,000 | ,821* |
| | | Sig. (2 extremidades) | . | ,023 |
| | | N | 7 | 7 |
| | Segmento_freguesia | Coeficiente de Correlação | ,821* | 1,000 |
| | | Sig. (2 extremidades) | ,023 | . |
| | | N | 7 | 7 |

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela de Correlação 1 - C1A

| Correlações | | | Segmento_folheto | Segmento_freguesia |
|----------------|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| rô de Spearman | Segmento_folheto | Coeficiente de Correlação | 1,000 | ,714 |
| | | Sig. (2 extremidades) | . | ,071 |
| | | N | 7 | 7 |
| | Segmento_freguesia | Coeficiente de Correlação | ,714 | 1,000 |
| | | Sig. (2 extremidades) | ,071 | . |
| | | N | 7 | 7 |

Tabela de Correlação 2 - C1B

| Correlações | | | Segmento_folheto | Segmento_freguesia |
|----------------|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| rô de Spearman | Segmento_folheto | Coeficiente de Correlação | 1,000 | ,750 |
| | | Sig. (2 extremidades) | . | ,052 |
| | | N | 7 | 7 |
| | Segmento_freguesia | Coeficiente de Correlação | ,750 | 1,000 |
| | | Sig. (2 extremidades) | ,052 | . |
| | | N | 7 | 7 |

Tabela de Correlação 3 - C1C

Correlações

| | | | Segmento_folheto | Segmento_freguesia |
|----------------|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| rô de Spearman | Segmento_folheto | Coeficiente de Correlação | 1,000 | ,714 |
| | | Sig. (2 extremidades) | . | ,071 |
| | | N | 7 | 7 |
| | Segmento_freguesia | Coeficiente de Correlação | ,714 | 1,000 |
| | | Sig. (2 extremidades) | ,071 | . |
| | | N | 7 | 7 |

Tabela de Correlação 4 - C1D

Correlações

| | | | Segmento_folheto | Segmento_freguesia |
|----------------|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| rô de Spearman | Segmento_folheto | Coeficiente de Correlação | 1,000 | ,536 |
| | | Sig. (2 extremidades) | . | ,215 |
| | | N | 7 | 7 |
| | Segmento_freguesia | Coeficiente de Correlação | ,536 | 1,000 |
| | | Sig. (2 extremidades) | ,215 | . |
| | | N | 7 | 7 |

Tabela de Correlação 5 - C1E

Correlações

| | | | Segmento_folheto | Segmento_freguesia |
|----------------|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| rô de Spearman | Segmento_folheto | Coeficiente de Correlação | 1,000 | ,750 |
| | | Sig. (2 extremidades) | . | ,052 |
| | | N | 7 | 7 |
| | Segmento_freguesia | Coeficiente de Correlação | ,750 | 1,000 |
| | | Sig. (2 extremidades) | ,052 | . |
| | | N | 7 | 7 |

Tabela de Correlação 6 - C2A

| Correlações | | | Segmento_folheto | Segmento_freguesia |
|----------------|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| rô de Spearman | Segmento_folheto | Coeficiente de Correlação | 1,000 | ,821* |
| | | Sig. (2 extremidades) | . | ,023 |
| | | N | 7 | 7 |
| | Segmento_freguesia | Coeficiente de Correlação | ,821* | 1,000 |
| | | Sig. (2 extremidades) | ,023 | . |
| | | N | 7 | 7 |

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela de Correlação 7 - C2B

| Correlações | | | Segmento_folheto | Segmento_freguesia |
|----------------|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| rô de Spearman | Segmento_folheto | Coeficiente de Correlação | 1,000 | ,901** |
| | | Sig. (2 extremidades) | . | ,006 |
| | | N | 7 | 7 |
| | Segmento_freguesia | Coeficiente de Correlação | ,901** | 1,000 |
| | | Sig. (2 extremidades) | ,006 | . |
| | | N | 7 | 7 |

**.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela de Correlação 8 - C3A

| Correlações | | | Segmento_folheto | Segmento_freguesia |
|----------------|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| rô de Spearman | Segmento_folheto | Coeficiente de Correlação | 1,000 | ,487 |
| | | Sig. (2 extremidades) | . | ,268 |
| | | N | 7 | 7 |
| | Segmento_freguesia | Coeficiente de Correlação | ,487 | 1,000 |
| | | Sig. (2 extremidades) | ,268 | . |
| | | N | 7 | 7 |

Tabela de Correlação 9 - C3B

| Correlações | | | Segmento_folheto | Segmento_freguesia |
|----------------|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| rô de Spearman | Segmento_folheto | Coeficiente de Correlação | 1,000 | -,143 |
| | | Sig. (2 extremidades) | . | ,760 |
| | | N | 7 | 7 |
| | Segmento_freguesia | Coeficiente de Correlação | -,143 | 1,000 |
| | | Sig. (2 extremidades) | ,760 | . |
| | | N | 7 | 7 |

Tabela de Correlação 10 - C3C

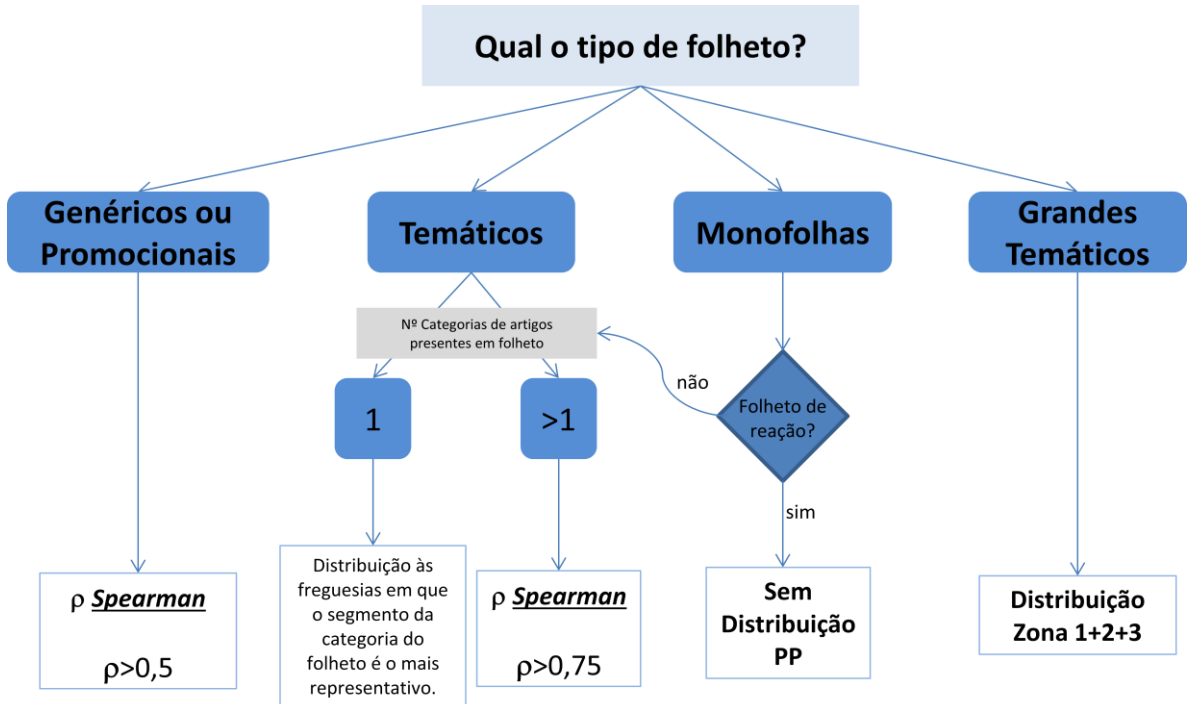
| Correlações | | | Segmento_folheto | Segmento_freguesia |
|----------------|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| rô de Spearman | Segmento_folheto | Coeficiente de Correlação | 1,000 | ,250 |
| | | Sig. (2 extremidades) | . | ,589 |
| | | N | 7 | 7 |
| | Segmento_freguesia | Coeficiente de Correlação | ,250 | 1,000 |
| | | Sig. (2 extremidades) | ,589 | . |
| | | N | 7 | 7 |

Tabela de Correlação 11 - C3D

| Correlações | | | Segmento_folheto | Segmento_freguesia |
|----------------|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| rô de Spearman | Segmento_folheto | Coeficiente de Correlação | 1,000 | ,429 |
| | | Sig. (2 extremidades) | . | ,337 |
| | | N | 7 | 7 |
| | Segmento_freguesia | Coeficiente de Correlação | ,429 | 1,000 |
| | | Sig. (2 extremidades) | ,337 | . |
| | | N | 7 | 7 |

Tabela de Correlação 12 - C3E

ANEXO I: Procedimentos para a elaboração do processo de determinação da distribuição PP



ANEXO J: Formulário de Ajuste das Qlojas enviado às lojas

| Nome da Loja | Q atual Folhetos Genéricos | Q proposta Folhetos Genéricos | Q atual Folhetos Temáticos | Q proposta Folhetos Temáticos | Q atual Folhetos Grandes Temáticos | Q proposta Folhetos Grandes Temáticos |
|--------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| | 4.200 | | 4.500 | | 4.200 | |
| | 1.500 | | 2.000 | | 1.500 | |
| | 1.500 | | 1.500 | | 2.500 | |
| | 1.250 | | 2.000 | | 2.000 | |
| | 1.500 | | 2.000 | | 2.500 | |
| | 2.500 | | 3.000 | | 7.000 | |
| | 4.000 | | 3.500 | | 4.500 | |
| | 2.500 | | 2.500 | | 3.500 | |
| | 1.400 | | 1.500 | | 2.000 | |
| | 900 | | 1.000 | | 1.500 | |
| | 2.500 | | 3.000 | | 4.500 | |
| | 4.500 | | 4.000 | | 5.500 | |
| | 1.500 | | 2.000 | | 3.000 | |
| | 4.500 | | 3.500 | | 6.500 | |
| | 3.000 | | 3.000 | | 3.500 | |
| | 4.500 | | 4.500 | | 6.000 | |
| | 2.250 | | 2.250 | | 6.000 | |
| | 750 | | 1.000 | | 1.500 | |
| | 2.000 | | 3.400 | | 3.500 | |
| | 3.000 | | 3.000 | | 3.000 | |
| | 1.500 | | 1.500 | | 2.500 | |
| | 2.500 | | 2.000 | | 3.000 | |
| | 1.500 | | 2.000 | | 2.000 | |
| | 4.000 | | 4.800 | | 5.000 | |
| | 1.500 | | 1.250 | | 3.000 | |
| | 4.500 | | 4.000 | | 4.500 | |
| | 1.300 | | 1.000 | | 2.500 | |
| | 1.500 | | 1.250 | | 2.000 | |
| | 1.000 | | 1.250 | | 2.000 | |
| | 2.500 | | 2.500 | | 3.000 | |
| | 2.000 | | 2.500 | | 3.000 | |
| | 1.500 | | 1.750 | | 3.000 | |
| | 1.000 | | 750 | | 3.000 | |
| | 500 | | 700 | | 2.000 | |
| | 3.200 | | 3.000 | | 3.000 | |
| | 1.500 | | 1.500 | | 2.500 | |