



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Análise aos Processos de Renovação de Loja na Sonae SR

Trabalho Final na modalidade de Projeto
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Duarte Campos Costa Lima

sob orientação de

Prof.^a Dra. M^a Cristina Machado Guimarães

Católica Porto Business School
Setembro 2016

Resumo

A presente investigação reporta um caso de estudo sobre os processos de renovação de lojas em retalho especializado. Aborda a Gestão de Projetos de uma loja do grupo Sonae, fazendo a análise global dos processos. Está assente numa base teórica centrada na metodologia *Lean* e a sua aplicabilidade à Gestão de Projetos, tem como principais objetivos a exposição detalhada do projeto e posterior identificação de desperdícios, culminando com propostas para a sua extinção, com base numa abordagem de *lean thinking*.

Contempla o acompanhamento total do projeto, partindo depois para a sua desconstrução e estudo das fases que o compõem, através elaboração de um mapeamento de processos, análise de procedimentos, *milestones*, *stakeholders* e respetiva calendarização.

Palavras-chave: gestão de projetos, *lean thinking*, gestão de projetos *lean*, retalho, retalho especializado, construção em retalho, desenvolvimento de lojas

Abstract

The following research addresses case study focused on the processes of new store development in specialized retail. It reflects a global analysis of the project management processes in a store remodelling of a Sonae's group store.

Based in a Lean Thinking methodology and its applicability to project management this work has as main objectives the detailed exposition of the entire development, identification of waste related and suggestions for its extinction through a lean approach, maximizing efficiency through incremental improvement. For that purpose it follows a detailed deconstruction of the project on each phase, including process mapping, analysis of milestones, stakeholders and time frame.

Keywords: lean thinking, project management, lean project management, store construction, new store development, retail, specialized retail

Agradecimentos

A realização deste trabalho só foi possível graças à contribuição de um conjunto de pessoas. Aqui expresso o meu mais sincero agradecimento:

À minha orientadora, a Professora Doutora M^a Cristina Machado Guimarães pela disponibilidade, dedicação e partilha de conhecimento na condução da investigação.

Ao Eng. Luís Miguel Gomes e Eng. Luís Pinho da direção de expansão da Sonae SR, pela motivação e colaboração com a partilha de informação.

Ao Arq. Tiago Silva, Vera Oliveira, João Sárria e Alexandra Gouveia, da Sport Zone, pela disponibilidade de me receberem abertamente e partilha de informação.

Aos meus pais, pelo apoio e contributo em toda a minha formação pessoal e profissional.

Resumo	iv
Abstract.....	v
Agradecimentos.....	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
1. Introdução	12
1.1 Motivação	13
1.2 Objetivos	14
1.3 Estrutura	14
2. Revisão da Literatura	18
2.1 Lean Thinking	19
2.1.1 Conceitos e evolução	20
2.2.2 <i>Lean</i> na Gestão de Projetos	23
3. Metodologia de Investigação.....	29
3.1 Estudo de caso.....	30
3.2 Técnicas utilizadas na recolha de informação	33
3.2.1 Entrevista	33
3.2.2 Análise documental.....	33
3.2.3 Observação direta não participativa	34
4. Caso de Estudo	36
4.1 Enquadramento organizacional.....	37
4.1.1 Sonae	37
4.1.2 Sport Zone	40
4.1.3 Direção de Expansão Sonae SR.....	43
4.2 Renovação de lojas Sport Zone	45
4.2.1 Abertura, remodelação e fecho	46
4.2.2 Identificação de <i>Stakeholders</i>	52
4.2.3 Geração de lojas	56
4.3 Sport Zone Gaia Shopping	60
4.3.1 Fase I: Planeamento	63
4.3.2 Fase II: Intervenção.....	68
4.2.3 Fase III: Encerramento	78
5. Resultados e análise crítica	81
5.1 Desperdícios identificados	83
5.3.1 Fase I.....	87
5.1.2 Fase II	89
5.1.3 Fase III.....	91
5.2 Propostas de melhoria	92
5.2.1 Sport Zone	93
5.2.2 Direção de Expansão	95
6. Conclusão.....	96

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura do trabalho	16
Figura 2 - Visão geral da gestão de projeto segundo H. Kerzner (2013)	24
Figura 3 - Lojas das quatro insígnias da Sonae SR: Worten, Sport Zone, Mo e Zippy	38
Figura 4 - Estrutura organizacional da Sport Zone	41
Figura 5 - Receitas operacionais e resultado líquido da Sport Zone Portugal entre 2005 e 2015	42
Figura 6 - Plano de Expansão: Remodelação Sport Zone Gaia Shopping	44
Figura 7 - Lojas Sport Zone abertas em Portugal entre 1997 e 2016	48
Figura 8 - Sport Zone Leiria: Entrada de loja 2G (esq.) vs. 4G (dir.)	50
Figura 9 - Sport Zone Leiria: Zona <i>Cycling</i> 2G (esq.) vs. 4G (dir.)	50
Figura 10 - Matriz de relação interesse/poder de <i>key stakeholders</i> ,	53
Figura 11 - Sport Zone Valongo 2G	56
Figura 12 - Sport Zone Amadora 3G	57
Figura 13 - Sport Zone Norteshopping: zona sazonal (esq.) e zona de Running (dir.)	58
Figura 14 - Sport Zone Gaia Shopping: entrada 2G vs 4G	58
Figura 15 - Topografia da Sport Zone Gaia Shopping: entradas e zona de mezzanine	60
Figura 16 - Mapeamento	62
Figura 17 - Fase I: Planeamento	63
Figura 18 - Sport Zone Gaia Shopping: <i>Macrolayout</i>	66
Figura 19 - Sport Zone Gaia Shopping: Layout final	67
Figura 20 - Fase II: Intervenção	68
Figura 21. Sport Zone Gaia Shopping: Faseamento da intervenção.	70
Figura 22. Sequência de atividades no processo de renovação de loja	71
Figura 23 - Intervenção de construção civil na fase 1: Remoção de pavimento vinílico e colocação de novo pavimento cerâmico (esq.); pintura de paredes e tetos (dir.)	72
Figura 24. - Mudança de iluminação: Tubular fluorescente (esq.) para projetor LED (dir.)	73
Figura 25 - Parede divisória da fase 3 com exposição de produto	73
Figura 26 - Estanteria metálica de mural: têxtil (esq.), pilar (centro), calçado (dir.);	75
Figura 27 - Montagem de candeeiro circular na zona sazonal e sinalética iluminada:	75
Figura 28 - Montagem de ecrã LED na zona sazonal - fase 5	76
Figura 29 - Fase III: Enceramento. Duração prevista	78
Figura 31 - Planeamento normativo previsto	85
Figura 32 - Planeamento real	86

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Sete tipos de desperdícios identificados por Taiichi Ohno (1978)	23
Tabela 2 - Áreas de negócio e parcerias da Sonae (Sonae 2016)	38
Tabela 3. Duração total prevista para realização de uma remodelação ou abertura de loja	47
Tabela 4 – Fase I: <i>Milestones</i> críticos e duração máxima prevista	64
Tabela 5 - Fase II: <i>Milestones</i> críticos e duração máxima prevista	69
Tabela 6 - Fase III: <i>Milestones</i> críticos e duração máxima prevista	79
Tabela 7 - Calendarização geral do projeto: normativa, real e reajustada	84

1. Introdução

Os fundamentos deste trabalho de projeto assentam em duas bases: em primeiro lugar, na necessidade de conhecer o projeto de abertura e renovação de espaços comerciais de retalho especializado, não alimentar. Em segundo lugar, propor através de uma abordagem *lean*, a otimização dos processos deste projeto, pela via de eliminação de desperdício, tendo como caso de estudo um projeto de reestruturação de uma loja Sport Zone, do grupo Sonae.

Com esta premissa, a investigação apresenta uma tentativa de adaptar uma abordagem *lean* à complexidade de dois universos distintos, vinculados ao projeto: a estrutura central onde é concebido e o terreno onde é implementado, o espaço comercial.

1.1 Motivação

A motivação principal para a seleção do tema da presente investigação, prende-se com o interesse pessoal na Gestão de Projetos. Surge da vontade aprofundar academicamente a natureza desta atividade, sem no entanto desligá-la da prática, característica inerente à sua génese. Desta forma, procurou-se abordar um projeto real, inserido numa organização de grande dimensão, com elevado volume de projetos e vasta experiência na sua gestão, transformando-o no presente caso de estudo.

Em segundo lugar, optou-se pela aplicação da metodologia *lean* ao projeto analisado, em face de indícios da existência de desperdícios e oportunidades de melhoria no processo, motivando a pertinência desta abordagem.

1.2 Objetivos

A presente investigação tem como objetivos principais:

1. Aprofundar conhecimento acerca de gestão de projeto em âmbito real, através de uma análise holística a todos os procedimentos;
2. Identificar o conjunto de processos do projeto, através de elaboração de um mapeamento global;
3. Identificar métodos e técnicas *lean* com aplicabilidade à gestão de projeto;
4. Análise crítica com conjunto de propostas de melhoria, com finalidade de aumento da satisfação do cliente, aumento de eficiência na gestão de um projeto de remodelação de loja e eliminação de desperdício.

1.3 Estrutura

Capítulo 1: Introdução. O capítulo inicial tem como intuito explicar a motivação, o domínio e o enquadramento da investigação, bem como os objetivos e a organização adotada.

Capítulo 2: Revisão de literatura. Este capítulo fornece a base teórica que suporta a investigação. Fazendo a ligação entre a metodologia *Lean* e as temáticas da Gestão de Projetos, identificando em simultâneo a sua ligação.

Capítulo 3: Metodologia de investigação. Descreve a abordagem metodológica da investigação. Numa perspetiva geral à aplicação do caso de estudo e técnicas utilizadas para recolha e análise de dados.

Capítulo 4: Caso de estudo. Este capítulo explora e justifica todas as questões associadas ao caso de estudo e descreve detalhadamente todo o processo. Faz-e o enquadramento organizacional da Sport Zone dentro da Sonae, até à análise do processo de renovação de lojas, tomando uma como objeto de análise o acompanhamento de uma remodelação de loja.

Capítulo 5: Resultados. Este capítulo apresenta os resultados do caso de estudo, descrevendo de que forma estes foram analisados e apresenta um conjunto de propostas de melhoria dos processos associados à gestão de projeto de remodelação de uma loja.

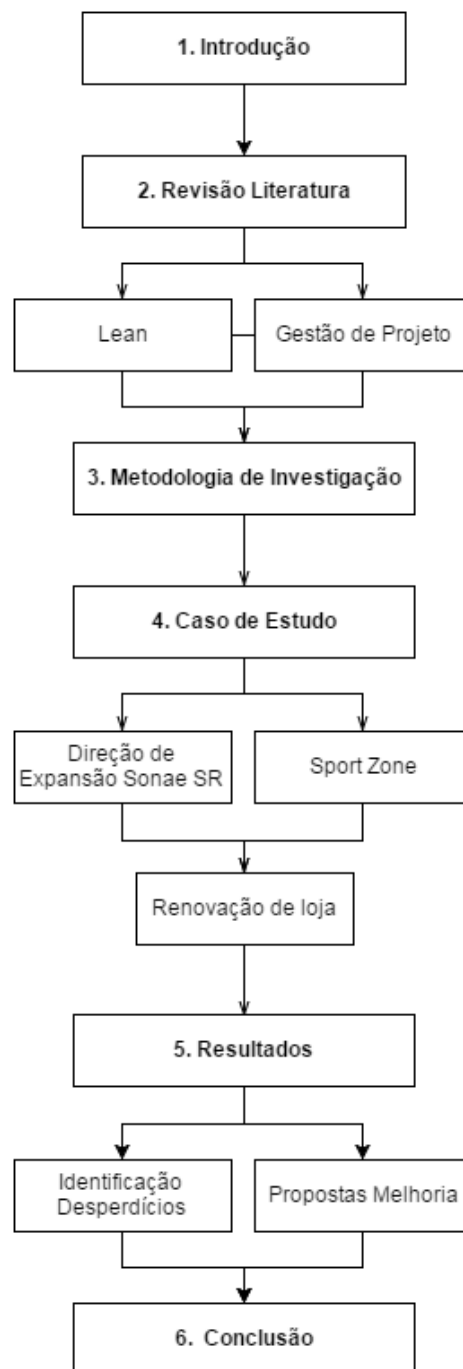


Figura 1 - Estrutura do trabalho

2. Revisão da Literatura

2.1 Lean Thinking

Enquanto método produtivo revolucionário, o *Lean Thinking* teve origem no Japão durante a década de 1950, por via da aclamada estratégia conhecida por Toyota Production System (TPS), no seio da fabricante automóvel Toyota (Liker, 2003). Este método surgiu pela conjugação de fatores circunstanciais envolventes, motivados pelo período de pós-guerra, onde a escassez de recursos era predominante e a economia abalada, entrava em recuperação (Womack & Jones, 1996). A pequena dimensão do mercado japonês, aliada à falta de capital de investimento e fortes concorrentes internacionais, conduziram os diretores de produção da Toyota Eiji Toyod e Taiichi Ohno a reformular radicalmente a estratégia da companhia. Com objetivo de maximizar eficiência e produtividade, conseguiram flexibilidade, tornado a cadeia de produção mais ágil, inovadora e melhor preparada para mudanças conjunturais de mercado (Harvey, 2004).

No entanto, o termo *lean* surgiu décadas mais tarde, no seguimento dos dois livros publicados por James Womack e Daniel Jones: *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* de 1990 e *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* de 1996. Em ambos, o TPS é aprofundadamente estudado e difundido, servindo de base para a formulação da teoria subjacente, dando aso a inúmeras publicações e estudos subsequentes (Kilpatrick, 2003). Inicialmente aplicado à indústria transformadora, foi disseminado para o setor dos serviços, sendo atualmente aplicável a praticamente qualquer setor ou modelo de negócio (Castro, 2012) (Ballard, 1994).

2.1.1 Conceitos e evolução

A génese de uma abordagem *lean* reside no contraste com o método tradicional de produção em massa de *batch-and-queue*¹, onde cada elemento da cadeia de produção é individual, tendendo por regra à geração de *stocks* e *lead time*² extensos (Weigel, 2000).

Para melhor compreensão do conceito *lean*, é necessário conhecer os cinco princípios subjacentes, enumerados por Womack e Jones (Womack & Jones, 1996): a) a determinação de valor na ótica do cliente, b) a determinação da cadeia de valor enquanto conjunto de atividades necessárias, c) estabelecer o fluxo dessas atividades sem estrangulamentos, d) o despoletar da produção – *pull* – pela encomenda do cliente e por último, e) a busca contínua da perfeição como objetivo final a atingir.

a) Valor

É o elemento chave, ponto de partida da filosofia *lean*, representa a proposta de valor entregue ao cliente final ou utilizador. É definido apenas pelo próprio, em oposição a clientes intermédios na cadeia de valor, como equipa de vendas, marketing, entre outros.

Não obstante, para além do cliente final, a criação de valor serve também os propósitos de clientes internos, a jusante do qual se realiza a atividade.

“(...) capability provided to customer at the right time at an appropriate price, as defined in each case by the customer.”

Womack e Jones. *Lean Thinking*. 1996. p. 311

¹ Processo industrial tradicional, caracterizado pela formação e acumulação de lotes durante a cadeia de produção.

² Tempo que ocorre entre o momento em que uma encomenda é despoletada e a sua expedição para o cliente.

b) Cadeia de Valor

Representa o conjunto de atividades necessárias para a chegada ao cliente final, do produto ou serviço em questão. Pode englobar desde investigação e desenvolvimento, produção, até logística, distribuição e venda.

“(…) specific activities required to design, order, and provide a specific product, from concept to launch, order to delivery, and raw materials into the hands of the customer.”

Womack & Jones. *Lean Thinking*. 1996. p. 311

· Fluxo

Conjunto de atividades que progressiva e sequencialmente, compõem a cadeia de valor. Numa perspectiva *lean*, o fluxo deve ser contínuo, de forma a encurtar o tempo de produção e impedir estrangulamentos ou retrocessos ao longo da cadeia de valor. A identificação e eliminação de estrangulamentos - *bottlenecks* - é determinante para a eficiência do fluxo na cadeia de valor.

“(…) progressive achievement of tasks along the value stream so that a product proceeds from design to launch, order to delivery and raw materials into the hands of the customer with no stoppages, scrap or backflows.”

Womack & Jones. *Lean Thinking*. 1996. p. 305

· Pull

A produção é despoletada e orientada pelas necessidades do cliente ou utilizador final, subindo a cadeia de valor. Procura minimizar ou eliminar a acumulação de inventário parado, sem absorção imediata. Contrária à abordagem tradicional *push*, onde a produção ocorre com base em histórico e previsões, sem influência de *inputs* do cliente.

“ (...) system of cascading production and delivery instructions from downstream to upstream in which nothing is produced by the upstream supplier until the downstream customer signals a need.”

Womack & Jones. *Lean Thinking*. 1996. p. 309

• Perfeição

Por fim, a busca contínua da perfeição enquanto estado final desejável, é conseguida através da eliminação total de desperdício, entregando valor ao cliente no melhor tempo, ao melhor preço.

“ (...) complete elimination of muda so that all activities along a value stream create value.”

Womack & Jones. *Lean Thinking*. 1996. p. 308

Uma vez que um dos objetivos do trabalho reside na identificação e análise de desperdício, importa expor a sua definição segundo a perspectiva *lean*.

O conceito de desperdício - *muda* no termo original japonês – decorre do funcionamento de qualquer empresa e resulta de atividades com consumo de recursos, sem acréscimo de valor. Womack (Womack & Jones, 1996) defende que, aparte das atividades com acréscimo de valor, o desperdício surge no seio dos dois tipos de atividades:

- *Muda* tipo 1: Atividades que não criam valor, mas que são inevitáveis devido a fatores como limitações tecnológicas ou produtivas.
- *Muda* tipo 2: Atividades que não criam qualquer valor e podem ser imediatamente evitadas ou eliminadas.

Um dos principais responsáveis pela implementação do sistema produtivo da Toyota na década de 1950, *Taiichi Ohno*, afirma que 95% dos custos de uma

empresa estão alocados ao desperdício (Ohno, 1988). Este autor identificou as sete categorias de desperdício:

Tipo de desperdício	Descrição
1. Defeitos	Imperfeições que inutilizam o produto ou serviço. Obrigam ao consumo de mais recursos para retificação/substituição e lidar com reclamações.
2. Sobreprodução	Produção para além da procura em <i>push production</i>
3. Excesso inventário	Consumo de recursos para acomodar materiais ou <i>stocks</i> parados, sem utilização imediata.
4. Excesso processos	Operações redundantes ou duplicadas que atrasam o fluxo
5. Espera	Tempo inutilizado à espera de informação, matéria prima, equipamentos, etc. Contrário à estratégia <i>just-in-time</i>
6. Movimento	Movimentação desnecessária de colaboradores
7. Transporte	Movimentação desnecessária de produtos ou matéria-prima

Tabela 1 - Sete tipos de desperdícios identificados por Taiichi Ohno (1978)

Uma oitava categoria foi acrescentada mais tarde a esta lista, sendo hoje universalmente reconhecida: o talento desaproveitado, competências de recursos humanos subaproveitadas (Kilpatrick, 2003).

2.2.2 *Lean* na Gestão de Projetos

Uma vez que o presente trabalho se baseia na análise de um projeto, ao qual se pretendem formular propostas para eliminação de desperdício, melhoria de performance e satisfação do cliente, considerou-se pertinente rever literatura sobre a abordagem *lean* à prática de gestão de projetos. No sentido de trabalhar sobre o conceito de gestão de projeto, importa primeiro perceber a definição de projeto.

Segundo Kerzner (2013), um projeto caracteriza-se por um conjunto de atividades e tarefas, que obrigatoriamente partilham as cinco premissas:

1. Tem um objetivo comum específico e alcançável
2. Tem caráter temporário, data definida de início e fim
3. Consome recursos humanos e materiais
4. Consome recursos financeiros limitados
5. Implica multifuncionalidade e transversalidade de funções

Por sua vez, segundo a *Project Management Institute* (PMI) ³ a Gestão de Projeto é o conjunto de atividades que conduz a execução do projeto até ao seu objetivo final, de forma eficaz, o mais eficientemente possível, através da aplicação prática de conhecimento, técnicas e ferramentas.

No âmbito da empresa, a Gestão de Projeto trata a coordenação eficiente de recursos, em projetos por regra de curta e média duração, estando envolvidos os cinco etapas de atividades: preparação, planeamento, execução, monitorização e controlo e fecho.

Será considerado um bom desempenho, quão melhor for o cumprimento dos limites pré estabelecidos de tempo, custo, performance e, acima de tudo, da satisfação do cliente. Seja este interno ou externo à companhia (Fig. 2).

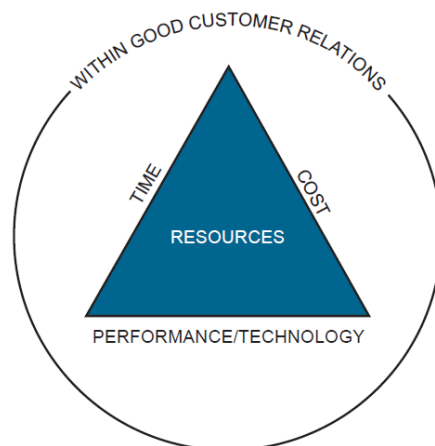


Figura 2 - Visão geral da gestão de projeto segundo H. Kerzner (2013)

³ <http://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

Kerzner (2013) afirma que a gestão de projeto representa hoje uma importante ferramenta estratégica, universalmente reconhecida e adotada por empresas em diversos ramos de atividade.

“ Project management is designed to make better use of existing resources by getting work to flow horizontally as well as vertically within the company. ”

H. Kerzner, *Project Management*, 2009. p.4

Em última análise, os projetos existem para produzir *deliverables* – entregáveis. Um *deliverable* não é mais do que um *output* tangível (físico ou digital), resultado de uma fase intermédia ou do término do projeto (Kerzner, 2013).

“Focus on deliverables rather than resources.”

H. Kerzner, *Project Management*, 2009. p.4

No sentido de perceber qual a influência do *lean thinking* na gestão de projetos, importa referir que apesar de terem surgido no âmbito da indústria de produção, as metodologias *lean* têm sido adaptadas a diferentes realidades, em setores distintos de atividade. Huber (2002) afirma que os princípios *lean* não se resumem a um conjunto de regras estáticas, mas sim a um processo em contínuo desenvolvimento, onde a eliminação de desperdício é um dos objetivos centrais, a par da identificação e tratamento de problemas, em vez da resolução de sintomas.

Segundo Emblemvag (2009), o planeamento assume-se como a fase crucial e determinante para o sucesso do projeto. Este autor sugere a metodologia *Lean Project Planning* (LPP), onde defende que o planeamento deve salvaguardar o

fluxo, enquanto princípio *lean*, sendo este tradicionalmente ignorado, em detrimento de atividades singulares, individualizadas.

“Planning is everything; The plan is nothing.”

J. Emblemsvag, *Lean Project Planning*, 2009

Emblemsvag (2009), distingue o conceito de planeamento e plano, apontando como tendencialmente falaciosa a ideia defendida por muitas empresas e gestores, de que o sucesso de um planeamento e mitigação da incerteza está diretamente relacionado com o nível de detalhe do plano e respetivas atividades. A incerteza é algo inerente e inevitável na Gestão de Projeto, não sendo líquido que seja reduzida com a minúcia detalhada das atividades previstas. Neste sentido, o caminho para um planeamento assertivo, nasce em primeiro lugar da escolha de processos menos propensos a variabilidade e em segundo lugar da qualidade de comunicação e experiência em lidar com cenários de incerteza dos gestores e coordenadores de projeto. Levando o autor a concluir que a empresa deve orientar esforços não na elaboração de planos detalhados, mas sim no desenvolvimento de mecanismos que permitam lidar com a incerteza, como o envolvimento e eficácia comunicativa das equipas a todos os níveis.

O *Lean Construction* (LC) é o termo designado para a abordagem no sector da construção civil, setor onde as operações se organizam por projeto. Esta abordagem foca-se essencialmente na identificação e minimização de desperdício, através das quatro vias (Ballard, 1994):

- Redução de necessidade de duplicação de tarefas
- Foco no cliente: eliminação de atividades sem valor acrescentado para cliente

- Minimização de espera: envolvimento de fornecedores no planeamento
- Fluxo contínuo: disponibilidade dos recursos necessários

O LC surge da necessidade de combater o elevado número de projetos que fracassam no cumprimento de prazo e orçamento e/ou que carecem de repetição de tarefas, conforme será analisado no capítulo 5 do presente caso de estudo. O LC propõe ainda, um método eficiente para a relação com fornecedores, envolvendo-os no processo, numa tentativa de anular o efeito adverso da variabilidade, com objetivo de reduzir o risco de desvios indesejáveis (Locatelli, Mancini, Gastaldo, & Mazza, 2013).

3. Metodologia de Investigação

3.1 Estudo de caso

O estudo de caso afigura-se como o método de investigação utilizado no presente trabalho de projeto. É reconhecido pela comunidade científica como uma robusta ferramenta de investigação, particularmente indicada para uma abordagem holística e aprofundada (Zainal, 2007).

Na sua essência, o estudo de caso investiga fenómenos reais, contemporâneos, através de uma análise contextual detalhada, num limitado número de eventos ou condições. Caracteriza-se pela recolha e análise de informação, onde não existe lugar para manipulação da mesma por parte do investigador (Yin, 2009). Por incorporar dados de base quantitativa e qualitativa, permite ao investigador ultrapassar os limites da informação meramente estatística, conduzindo a um melhor entendimento de comportamentos e suas relações, que possam explicar o fenómeno objeto análise (Tellis, 1997).

Existem diversas categorias de estudos de caso, defendidos por vários investigadores e teorias, Yin (2009) divide-os em seis tipos: exploratórios, descritivo, explanatório e multi ou uni-caso. Um estudo de caso exploratório procura formular questões e hipóteses a serem alvo de estudo futuro. Tende por norma a dar resposta à questão “o quê” (Schell, 1992). Um estudo descritivo tem questão de fundo a resposta a pergunta “como”, apresenta uma descrição completa da experiência, no seu contexto real. Um estudo explanatório pretende dar resposta às perguntas “como” e “porquê” de determinado fenómeno, sendo utilizado muitas vezes para estudos causais, orientado para explicar os efeitos.

Nenhuma das tipologias se assume como mutuamente exclusiva, sendo comum a sua coexistência no mesmo estudo de caso. A definição da pergunta a responder é, segundo Shell (1992), o passo mais importante na investigação, pois identifica a sua orientação.

O presente caso de estudo assume-se como um uni-caso, de cariz predominantemente descritivo, onde a resposta à questão “como” é a base subjacente, a questão de investigação: “Como melhorar os processos de renovação de lojas no setor do retalho, através de uma abordagem *lean* à gestão de projetos?”

Não obstante, assume também características de um caso explanatório, na medida em que procura encontrar resposta a um conjunto de problemas identificados, diretamente associados a desperdícios. Assim, será analisada a sua relação de causa e efeito, de forma a propor a extinção ou minimização de impacto.

A elaboração de um estudo de caso deve obedecer às seguintes etapas: a) planeamento, b) desenvolver instrumentos, c) preparação das fontes (se necessário), d) recolha de informação, e) análise de informação e f) partilha dos resultados (Neale, Thapa, & Boyce, 2006).

a. Planeamento

- Identificar e agrupar *stakeholders* - partes interessadas - a envolver.
- Identificar informação necessária e fontes para a sua obtenção. As fontes de informação poderão ser: documentos de projeto, observação direta, relatórios de visitas, entrevistas, questionários. (Neale et al., 2006)
- Identificar documentos necessários.

b. Desenvolver instrumentos

- Definição de procedimentos a adotar durante recolha de informação:
 - Conteúdo da introdução e conclusão dada a *stakeholders* durante e entrevistas e questionários.
 - Técnicas para registo de informação (notas escritas, gravação áudio, vídeo).
 - Técnicas para tratamento e resumo de informação obtida (texto resumo, tópicos essenciais, gravação áudio, vídeo).
- Elaboração de entrevistas e/ou questionários necessários, para os distintas fontes de informação.

c. Recolha de informação

- Recolha dos documentos relevantes identificados.
- Realização de entrevistas e questionários a *stakeholders*.
- Recolha via observação não participante

d. Análise de informação

- Revisão de documentos.
- Revisão do conteúdo de entrevistas e inquéritos.

3.2 Técnicas utilizadas na recolha de informação

3.2.1 Entrevista

Para melhor compreensão do objeto de estudo e equipas intervenientes, optou-se pela realização de cinco entrevistas semi-estruturadas, a chefias e níveis intermédios, das três direções com intervenção direta no processo de renovação de loja:

- **Direção de expansão Sonae SR:** diretor e gestor de projeto
- **Gestão de Espaço Sport Zone:** coordenador e gestora de projeto
- **Operações Sport Zone:** gerente de loja

As entrevistas tiveram a duração média de 45 minutos e foram transcritas para possibilitar a análise de conteúdo das mesmas. Os resumos das mesmas poderão ser encontrados no anexo 1.

3.2.2 Análise documental

A análise documental assume especial destaque, dado ter-se verificado que o processo de renovação de loja gera e depende de diversos documentos chave, que regem todo o processo com influência direta, na maior parte dos intervenientes.

Os seguintes documentos recolhidos serão abordados no decurso do trabalho:

I) Da Direção de expansão

- Plano de expansão

- Mapa de faseamento
- Ficha de projeto
- Projeto de arquitetura
- Ata reunião de levantamento de requisitos
- Atas de reuniões de coordenação
- Ata reunião de pendentes

II) Da Sport Zone

- *Layouts*
- Caderno de equipamentos

3.2.3 Observação direta não participativa

A observação direta não participativa (Yin, 2009) foi feita através de visitas à loja objeto de renovação – Sport Zone Gaia Shopping – antes, durante e após o processo de remodelação, num período aproximado de 90 dias, compreendido entre o início dos meses de Abril e Julho de 2016.

Nestas visitas, foi feito registo fotográfico e observada a atividade tanto da operação de loja, como de fornecedores envolvidos, de construção civil e equipamentos. Esta informação foi agrupada numa espécie de “diário de bordo” de acompanhamento da evolução do projeto.

4. Caso de Estudo

4.1 Enquadramento organizacional

4.1.1 Sonae

Uma vez que o caso de estudo do presente trabalho aborda a gestão de projeto dentro da Sonae, importa conhecer a história e panorama atual desta empresa.

Fundada em 18 de Agosto de 1959 por Afonso Pinto Magalhães, inicialmente designada de Sociedade Nacional de Estratificados, a Sonae tornou-se num dos mais importantes grupos económicos portugueses pelas mãos de Belmiro de Azevedo, um funcionário da empresa, contratado na década de 1960.

Inicialmente o negócio da Sonae incidia sobre a área das madeiras processadas, mais especificamente, na produção de painéis laminados decorativos. Durante as duas primeiras décadas de existência, a Sonae manteve-se como uma PME.

No final da década de 1980 intensificou-se a diversificação dos negócios da empresa, com entrada do grupo no setor do retalho alimentar e a abertura dos hipermercados em Portugal.

Ao longo das duas décadas subseqüentes deu-se a internacionalização do grupo e a diversificação dos negócios alargou-se para construção de centros comerciais, retalho especializado (eletrónica, moda e desporto), telecomunicações e turismo.

Em 2007, Paulo de Azevedo assumiu a presidência do conselho de administração do grupo Sonae, sucedendo ao pai, Belmiro de Azevedo. Paulo de Azevedo levou a cabo a reorganização da companhia, segmentação em sete áreas de negócio e parcerias (*Tabela 2*)

Nome	Setor	Quota
Sonae MC	Retalho alimentar	100%
Sonae SR	Retalho especializado: eletrónica, desporto e moda	100%
Sonae RP	Gestão património de retalho	100%
Sonae FS	Serviços financeiros	100%
Sonae IM	Gestão de investimentos	89,9%
Sonae Sierra	Gestão de centros comerciais	50%
NOS	Telecomunicações	23.4%

Tabela 2 - Áreas de negócio e parcerias da Sonae (Sonae 2016)

Fonte: Sonae - Relatório e Contas 2016

A comissão executiva da Sonae é hoje liderada por dois CEO's:

Paulo Azevedo e Ângelo Paupério.⁴

Sonae SR

Dado que o caso se estudo se reporta à Sonae SR, importa conhecer esta empresa do grupo. A Sonae SR é responsável pelo controlo de lojas de retalho especializado, nos setores de eletrónica, desporto e moda, através das quatro insígnias: Worten, Sport Zone, Mo e Zippy respetivamente (Fig. 3) A localização da esmagadora maioria de lojas é em superfícies comerciais em solo nacional, detidas em grande parte pela Sonae RP e Sonae Sierra.



Figura 3 - Lojas das quatro insígnias da Sonae SR: Worten, Sport Zone, Mo e Zippy

Fonte: Sonae

⁴ <https://www.sonae.pt/pt/sonae/historia/>

No final de 2015, a Sonae SR operava diretamente 596 lojas: 399 em Portugal, 117 em Espanha. Para além destas, 80 outras fora da península ibérica sob o regime de franquia, através de parcerias no Médio Oriente, Ásia e Estados Unidos (Sonae, 2016).

4.1.2 Sport Zone

A Sport Zone é a insígnia da Sonae SR especializada em retalho de artigos desportivos, lançada em 1997. A sua estratégia comercial está hoje orientada para os quatro segmentos, designados internamente de unidades de negócio, ou *keysports*: *running*, futebol, ciclismo e *fitness*. Ainda, e apesar de não representar nenhum desporto, o segmento casual afigura-se de igual importância, contando como segmento independente. Para além dos cinco principais, existem três segmentos de menor destaque: “*outdoor*”, “*natação*” e “*desportos coletivos*” (*ténis* e *basketball*). Por opção estratégica da marca, a cada um destes universos está designado o seu espaço próprio, dentro do *layout* de loja.

A sede da Sport Zone está localizada na Maia e conta com um total de 1880 colaboradores, 1300 em Portugal e 580 em Espanha. A maior parte dos recursos humanos está alocado à operação das 87 lojas em Portugal e 36 em Espanha, contando as estruturas centrais na Maia com 180 trabalhadores.

a. Estrutura

A estrutura da Sport Zone está organizada em quatro direções (*Fig. 4*):

1. Marketing & *Value Proposition*
2. Direção comercial
3. Direção vendas
4. *Omnichannel* (multicanal)

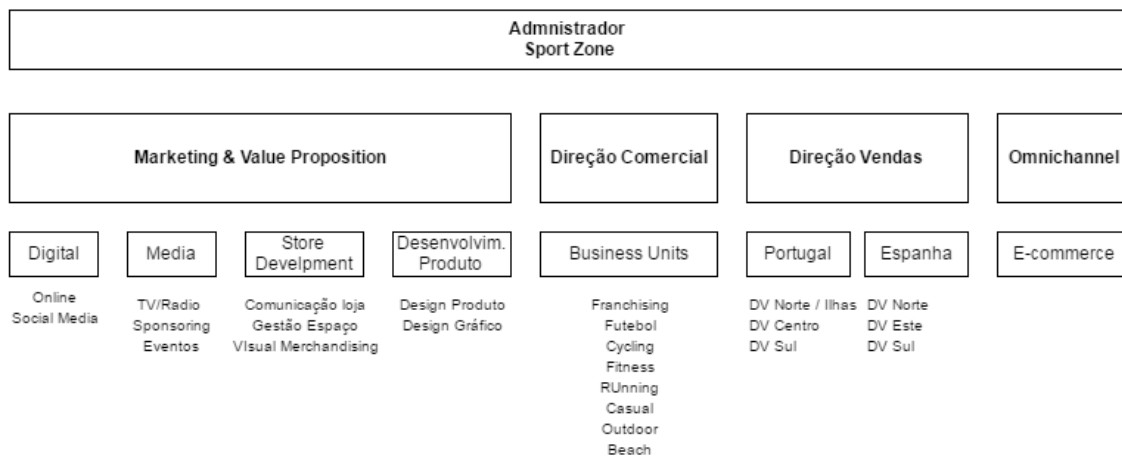


Figura 4 - Estrutura organizacional da Sport Zone

Fonte: Sport Zone

b. Desempenho Financeiro

Analisando o resumidamente o desempenho financeiro da marca na última década (Fig. 5), destacam-se três momentos radicalmente distintos, comuns aos dois indicadores em análise: receitas e resultado líquido.

Numa primeira instância, é de salientar um crescimento contínuo e acentuado entre 2005 e 2009, onde se registam vendas com uma variação positiva anual média de cerca de 25%, passando de um total de 102M€ para 211M€, em apenas quatro anos. Em 2010 a marca atinge o pico de receitas com 225M€ e segue-se uma segunda fase, onde se assiste pela primeira ao decréscimo de vendas durante três anos consecutivos, entre 2010 e 2013. Por fim, de 2013 até 2015 dá-se uma inversão, ainda que ligeira, com uma variação positiva nestes dois anos de aproximadamente 2%.

Relativamente ao resultado líquido, a sua evolução foi crescente até 2007, tendo atingido nesse ano o pico positivo de 8.8M€, representando um índice de rentabilidade de 6.1%. A partir desta data assumiu quebras anuais consecutivas, passando para negativo em 2012, atingindo neste ano o pico de -10.7M€.

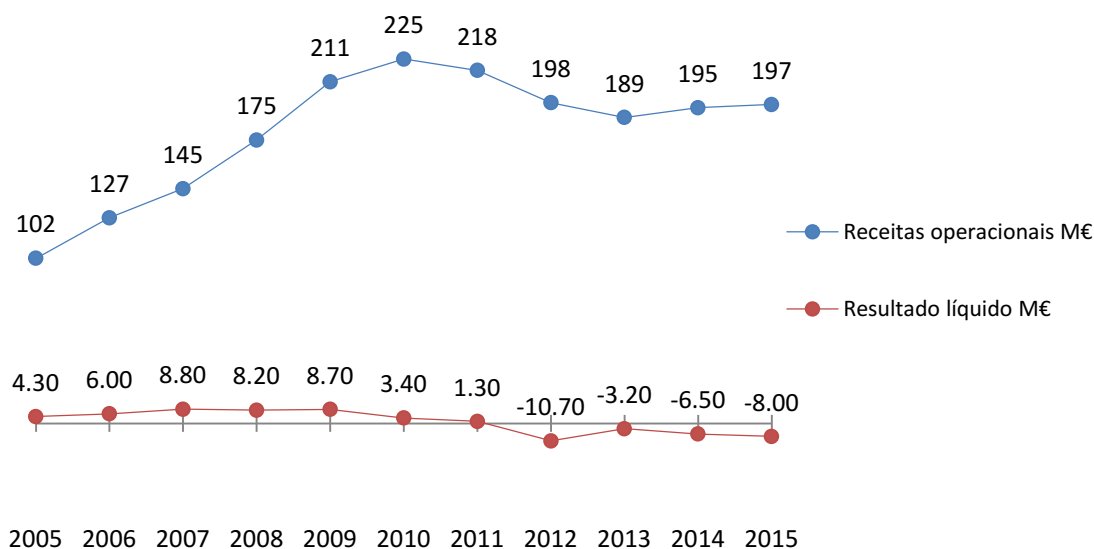


Figura 5 - Receitas operacionais e resultado líquido da Sport Zone Portugal entre 2005 e 2015
 Fonte: SABI

Esta informação financeira revela que a Sport Zone sofreu efeitos da crise económica entre 2010 e 2013, tendo sido diretamente afetadas as vendas. A partir de 2009 destaca-se um decréscimo acentuado de rentabilidade. Por um conjunto de motivos que poderão estar relacionados com: perda de margem nos artigos vendidos, aumento de custos associados à gestão de lojas e estruturas centrais, ou investimento em expansão sem o retorno expectado.

Consegue-se também estabelecer contato com a atividade de expansão da marca, conforme referido no cap. 4.2.1. A expansão de novas lojas sofre entre 2009 e 2013 um forte abrandamento, sendo retomado um maior número de aberturas a partir de 2013, que poderão contribuir para a recuperação verificada neste período recente.

4.1.3 Direção de Expansão Sonae SR

A direção de expansão da Sonae SR operacionaliza os projetos de remodelação, abertura e fecho de lojas em Portugal. É composta por uma equipa de 11 elementos, transversal e independente das quatro insígnias. A equipa é dividida em seis gestores de projeto regionais, três gestores de equipamentos, uma analista e um diretor.

O planeamento de trabalho da equipa está concentrado num documento designado de “Plano de Expansão” (PEX), este congrega a totalidade das intervenções anuais das quatro insígnias (Worten, Sport Zone, MO e Zippy), com a respetiva identificação e calendarização, loja a loja, das principais *milestones* – analisadas em detalhe no capítulo 4.3.

O PEX é um dos documentos principais da equipa, alvo de análise e acompanhamento em reuniões de equipa quinzenais. Serve por um lado de base de informação acessível e editável por toda a equipa, como também de matriz para acompanhamento geral dos projetos em tempo real, uma vez que a calendarização prevista é contraposta com a calendarização real, preenchida pelos respetivos gestores de projeto. Através de um código cromático simples e intuitivo, automaticamente atribuído à data real, é percecionada a conformidade com o agendamento previsto: verde se dentro do prazo estimado, amarelo se houver atraso até 30 dias e vermelho se existir atraso superior a 30 dias. Desta forma, consegue-se num documento único obter o status geral de cada projeto e respetiva derrapagem temporal, caso exista.

No ano de 2016 o PEX prevê a realização de um total de 127 intervenções: 73 remodelações, 38 aberturas e 16 fechos. Nas 32 intervenções previstas em lojas Sport Zone, inclui-se o presente objeto de análise, a remodelação da Sport Zone Gaia Shopping (*Fig. 6*).

#	DADOS IDENTIFICATIVOS DO PROJETO					
	INSIGNIA	LOJA	TIPOLOGIA DE INTERVENÇÃO	COMENTÁRIOS	Cod. Projeto	ÁREA VENDAS (m2)
11	SPORTZONE	Gaiashopping	Remodelação Integral Loja - Loja Aberta	4G	D.0195.16.DL	1,070

	DEF. LAYOUT		ORÇAMENTO		INTERVENÇÃO			ABERTURA		CONCLUSÃO PROJETO						
	LEVANTAMEN TO ESPAÇO	LAYOUT	CÁDerno EQUIPAMEN TO S	ENVI O ORÇAMEN TO	VAL ORÇAMEN TO E ADJUDICAÇÃO	REUNIÃO COORDENAÇÃO	INICIO OBRA	INICIO EQUIPAMEN TO S	ENTRADA OPERAÇÕES	INAUGURAÇÃO / FECHO	ABERTURA / ENTREGA CC	RESOLUÇÃO PENDEN TES OBRA	RESOLUÇÃO PENDEN TES EQUIP.	FECHO DE CONTAS OBRA	FECHO DE CONTAS EQUIPAM.	ENCERRAMEN TO PROJETO
Prev.	27-nov-15	26-ian-16	31-ian-16	11-mar-16	16-mar-16	5-abr-16	14-abr-16	14-abr-16	14-abr-16	15-mai-16	15-mai-16	24-jun-16	24-jun-16	24-jun-16	24-jun-16	25-jun-16
Real																

Figura 6 - Plano de Expansão: Remodelação Sport Zone Gaia Shopping

Fonte: Direção de Expansão Sonae SR

4.2 Renovação de lojas Sport Zone

As lojas Sport Zone são, em última análise, o ponto de contacto direto dos clientes com a marca. Ainda que não sejam a única, são a principal via de receita da marca, através da venda de artigos e serviços relacionados com desporto.

A necessidade premente de acompanhar concorrentes e fazer refletir a estratégia da marca no seu parque de lojas, tendo a incrementação de vendas como finalidade primordial, resulta no objeto de estudo do presente caso, o processo de renovação de lojas Sport Zone.

4.2.1 Abertura, remodelação e fecho

Apesar de distintos, uma remodelação e uma abertura de loja inserem-se no mesmo âmbito de projeto, tendo o mesmo resultado: uma loja nova. São tratados de forma idêntica pela Sport Zone, levados a cabo pela equipa de expansão e mesmo lote de fornecedores, desenrolando-se de forma semelhante no seu global.

Ambos resultam da decisão concertada, tomada no seio da direção da Sport Zone, pelo administrador, diretores de operações, direção comercial e espaço. A esta tomada de decisão, é fundamental a informação financeira providenciada pelo controlo de gestão, indispensável na viabilização do investimento e atribuição de orçamento. Uma vez obtido o valor de *Capex*⁵, entre o controlo de gestão e administração da Sport Zone, é elaborado no último trimestre de cada ano, o mapa anual com estimativa de lojas a abrir, remodelar ou fechar. Este mapa é validado e partilhado com a direção de expansão, para que se proceda a concursos e negociação com fornecedores de obra e equipamentos.

A duração de um projeto de remodelação ou abertura de loja está prevista pela direção de expansão numa calendarização normativa que define, com base na experiência adquirida em projetos passados, uma estimativa máxima para a duração total do projeto e respetivas fases (Tab. 3). Serve de base para a projeção de datas no plano de expansão, onde por regra são definidas datas de abertura de loja pretendidas pela marca, sendo automaticamente atribuída calendarização em retro-planeamento de cada entregável ou *milestone*, conforme abordado posteriormente no capítulo 5.1.

Esta calendarização é considerada como indicativa, não abrange por isso projetos de circunstâncias extraordinárias.

⁵ Designação inglesa de *Capital Expenditure*. Montante financeiro atribuído para investimento na compra ou renovação de ativos físicos, como património ou equipamentos.

	Duração Prevista Máxima
Fase I - Planeamento	60 (12 semanas)
Fase II - Intervenção	25 (5 semanas)
Fase III - Encerramento	25 (5 semanas)
Total	110 (22 semanas)

Tabela 3. Duração total em dias úteis prevista para realização de uma remodelação ou abertura de loja

Fonte: Direção de Expansão

Tanto uma remodelação como uma abertura de loja obrigam a trabalhos de construção civil e montagem de equipamentos, em horário diurno ou noturno, com duração total variável, por norma não inferior a 30 dias nem superior a 90 dias. Apesar das semelhanças, importa conhecer a circunstâncias que estão na origem e distinguir a natureza individual de uma abertura, remodelação e fecho de loja:

- a. **Abertura de loja:** Inauguração de uma loja nova, em local novo, podendo este ser de raiz (centro comercial ou *retail park* novo) ou em centro comercial existente (entrada de loja Sport Zone em centro comercial, ou mudança de local, em centro comercial onde já esteja presente).

Atividades principais: Aquisição e montagem da totalidade de materiais e equipamentos necessários (área de venda, armazém, áreas sociais, sistema de ar condicionado, rede incêndios, sistema videovigilância, etc.)

Motivações:

- Necessidade de marcar presença Sport Zone em local estratégico
- Combater abertura de *player* concorrente em zona próxima

Analisando o parque de lojas atual e os respetivos anos de inauguração, verifica-se desde o nascimento da marca em 1997 até aos dias hoje, uma constante aposta na criação de novos estabelecimentos, através de um crescimento ininterrupto do número de lojas ao longo dos anos (Fig. 7).

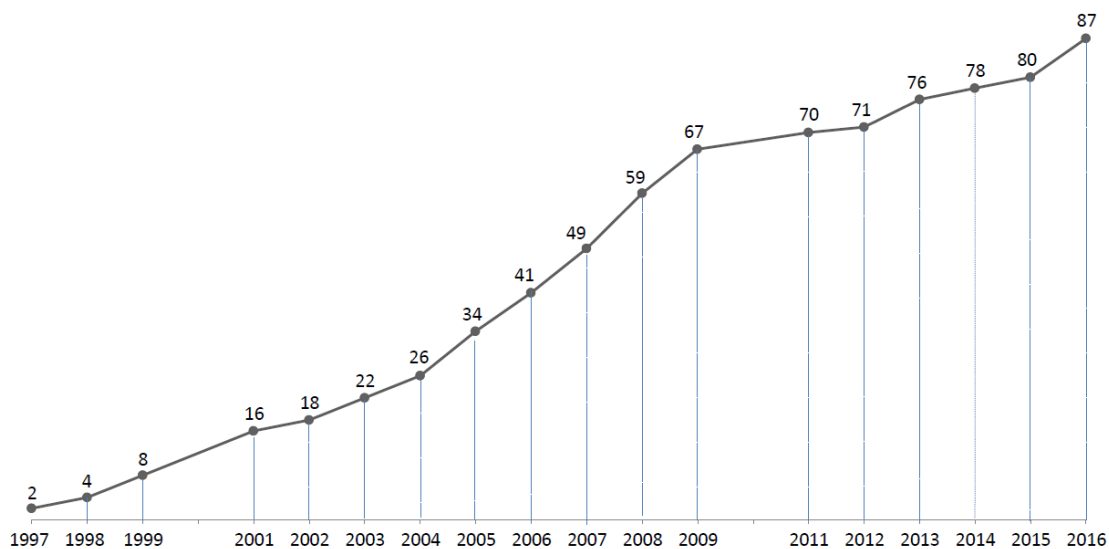


Figura 7 - Lojas Sport Zone abertas em Portugal entre 1997 e 2016

Fonte: Sport Zone

O período que concentrou mais aberturas foram os seis anos entre 2003 e 2009, onde se registaram 45 novas lojas, mais de metade do total atual. Por outro lado, verifica-se um abrandamento em dois momentos: entre 1999 e 2001 e 2009 e 2011. Este último mais acentuado, motivado pelo período de crise económica que se fez sentir em Portugal, tendo sido abertas 3 lojas.

No período de análise deste caso de estudo (Janeiro a Agosto 2016) foram inauguradas cinco lojas:

- Peniche - Fevereiro 2016;
- Barcelos – Março 2016
- Braga C. C. Nova Arcada – Abril 2016
- Monção – Junho 2016
- Penafiel – Agosto 2016

b. Remodelação: Renovação integral ou parcial de uma loja existente, sem mudança de local.

Atividades principais: Aquisição e/ou manutenção de materiais e equipamentos necessários. Numa remodelação integral são por norma feitas obras de fundo, com demolições e rearranjo da área de venda. Os equipamentos são substituídos por completo, o que obriga à remoção e tratamento do equipamento antigo (transferência interna para outras lojas ou abate). Numa renovação parcial, por regra com menos investimento, é feita aquisição pontual de equipamentos, e intervenções de obra menores, como pinturas ou pequenas demolições.

Motivações:

- Loja com desempenho positivo e crescente de vendas, sem remodelação recente
- Necessidade de adaptação de *layout* a novos segmentos ou necessidades
- Otimização de *layout* para incremento de vendas
- Períodos com histórico de pico positivo de vendas (ex.: anos pares, Campeonato Europeu, Campeonato Mundial de futebol)
- Aumento ou redução de área de venda
- Combater abertura de *player* concorrente em zona próxima

Ainda que a mudança seja com o intuito de melhoria e modernização da loja, este período representa sem exceção, um momento conturbado, com impacto negativo nas vendas, em que a loja vive alterações de *layout* diárias e as operações são confrontadas com uma necessidade extraordinária de reposicionamento de produto, muitas vezes com o desconforto de ruído e pó.

No período de análise da presente investigação (Janeiro a Agosto 2016) foram remodeladas integralmente quatro lojas:

Leiria C.C. Leiria Shopping – Maio 2016 (Figs. 8 e 9)

Faro C. C. Forum Algarve – Junho 2016

Braga C.C. Braga Parque – Junho 2016

Gaia C.C. Gaia Shopping – Junho 2016



Figura 8 - Sport Zone Leiria: Entrada de loja 2G (esq.) vs. 4G (dir.)

Fonte: Sport Zone

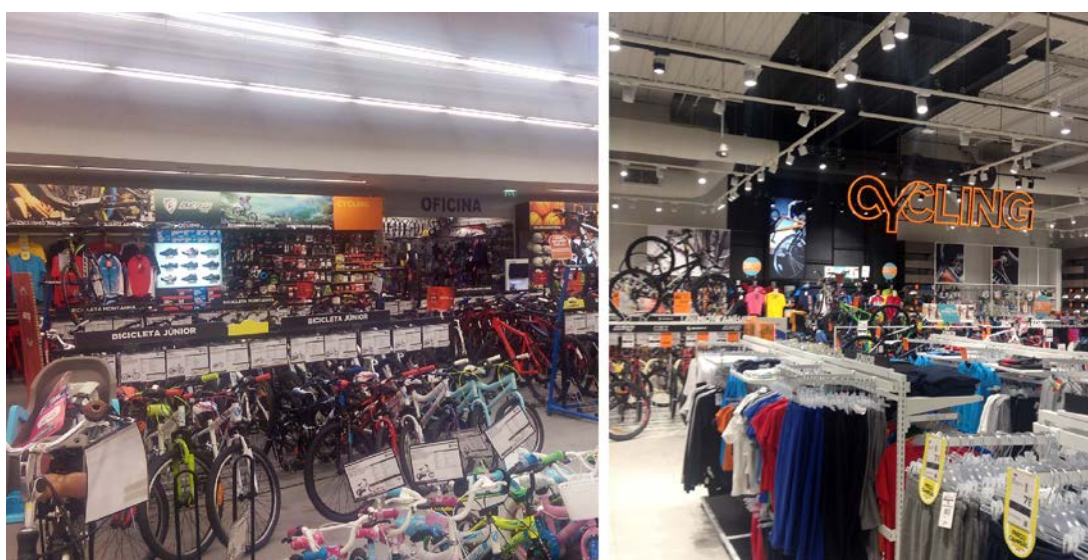


Figura 9 - Sport Zone Leiria: Zona Cycling 2G (esq.) vs. 4G (dir.)

Fonte: Sport Zone

Não se verificaram remodelações parciais no período em análise. Não obstante, estão previstas duas de pequena dimensão no terceiro trimestre de 2016.

c. Fecho: Apesar de não ser âmbito no presente trabalho, o encerramento de lojas também ocorre e está previsto enquanto projeto, no conjunto de trabalhos da direção de expansão, sob decisão interna da Sport Zone.

A principal motivação para o fecho de uma loja é o desempenho negativo de vendas, com EBIDTA⁶ da loja negativo por período prolongado de tempo.

No período em análise não se verificou nenhum encerramento, não estando previsto que ocorra algum em 2016.

Conclui-se que comparativamente uma remodelação, uma abertura é um projeto tendencialmente de maior investimento, com prazos mais alargados, com a possibilidade de trabalhos ocorrerem ininterruptamente durante 24h. A pressão sobre o cumprimento do planeamento é maior, pois a derrapagem da data de abertura põe em risco a abertura do centro comercial ou *retail park* em que se insere.

Por outro lado, uma remodelação assume como principais dificuldades a forte limitação temporal e condicionantes ao fluxo contínuo dos trabalhos. Resultante da pressão da Sport Zone em minorar o impacto no período nas vendas da loja alvo, optando assim, salvo impedimentos de força maior, por remodelações sem fecho de loja, onde os trabalhos são exclusivamente noturnos. De forma a contornar estas limitações, opta-se por vezes pela divisão da loja em áreas fechadas, designadas de fases, permitindo assim a existência de trabalhos diurnos e noturnos em contínuo.

⁶ *Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization* - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização

4.2.2 Identificação de *Stakeholders*

Enquanto partes interessadas no projeto, os *stakeholders* podem ser indivíduos, grupos ou organizações com influência direta e/ou afetação no resultado do projeto (PMI, 2013).

No processo de remodelação e abertura de lojas Sport Zone, identificaram-se os seguintes *stakeholders*, divididos em internos/externos à organização. Esta lista resulta de um conjunto de entrevistas informais e visitas (observação direta).

a. *Stakeholders* Internos

- Sport Zone
 - Administrador *
 - Direção de Espaço*
 - Operação de loja*
 - Marketing
 - Direção Comercial
- Sonae
 - CEO's
 - Controlo de gestão*
 - Direção de expansão*

b. *Stakeholders* Externos

- Clientes de loja*
- Direção centro comercial*
- Fornecedores: construção civil e equipamentos*
- Fornecedores de produto de venda

De forma a melhor compreender o nível de afetação e relação de poder e interesse dos *stakeholders* no processo, optou-se pela construção de uma matriz sugerida pelo PMBOK (PMI, 2013) (Fig. 10). Para esta matriz consideraram-se apenas *key stakeholders* (assinalados com *), aqueles com interferência direta na tomada de decisão sobre a realização ou não do projeto de renovação de loja, ou afetação direta com o resultado do projeto (PMI, 2013).

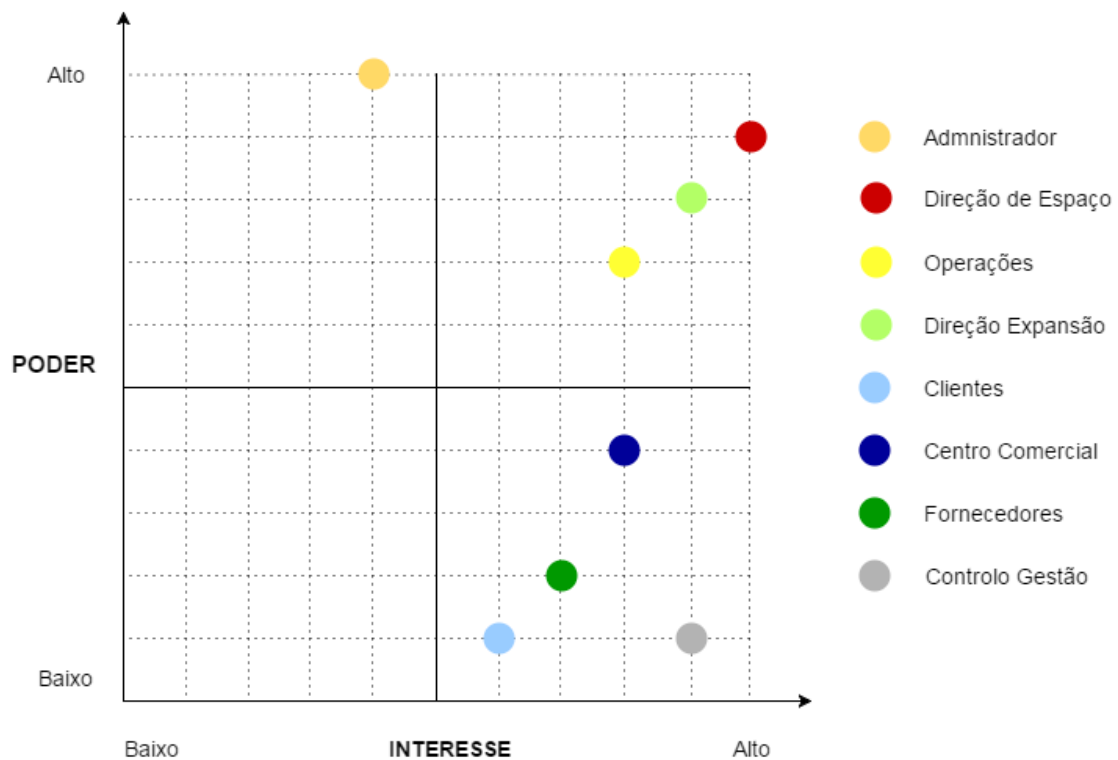


Figura 10 - Matriz de relação interesse/poder de *key stakeholders*, no processo de renovação de loja Sport Zone

Fonte: Elaboração própria

A partir desta matriz, conclui-se a existência de quatro *stakeholders* preponderantes, com elevado poder e influência direta no projeto:

1. **Direção de Espaço:** Responsável pela definição do *layout*, documento que define o espaço loja: área de venda, armazéns e zonas sociais. Esta direção é ainda responsável pela elaboração do caderno de equipamentos, o documento que define a totalidade de equipamentos necessários para a nova loja: estanteria de mural, expositores de solo, balcões, mesas, equipamentos de segurança, reclames luminosos, écrans, comunicação, entre outros.

Esta equipa denota especial interesse no cumprimento e conformidade com o *layout*, assim como o conforto da loja para cliente, relacionado com questões de arquitetura.

2. **Direção de Expansão:** Responsável pela contratação e coordenação no terreno de construção civil e montagem de equipamentos, em ambos os casos por fornecedores externos, contratados. Este *stakeholder* regista um forte interesse no controlo dos fornecedores, no sentido da conclusão rápida e eficiente do projeto e possui indicadores chave de desempenho (KPIs) que incidem sobre a duração e custo finais do projeto.

3. **Operações:** Equipa responsável pelo funcionamento da loja e reposição de produto. Caracterizada por um forte interesse no indicador de vendas, principal oponente ao fecho da loja em horário diurno, no período de remodelação, exerce também influência na elaboração do *layout*.

4. **Administrador Sport Zone:** Elemento de nível hierárquico mais elevado, responsável pela validação final do *layout* proposto pela gestão de espaço. Conjuga todos os interesses da insígnia: vendas, rapidez do projeto, respeito do *layout*, visibilidade da loja e satisfação global dos clientes.

Embora sem influência determinante no processo, salientam-se quatro *stakeholders* de destaque, com interesse moderado a elevado:

5. **Controlo de Gestão:** Organismo da Sonae, independente da Sport Zone, avalia essencialmente a relação do investimento financeiro e o seu retorno. É o *stakeholder* importante na tomada de decisão de remodelação e atribuição do orçamento, com base em projetos anteriores e previsões, dele dependem *inputs* para tomada de decisão.
6. **Clientes:** Elemento central, ao qual o projeto pretende satisfazer, com melhor experiência de compra em loja. Sem influência direta no processo, mas com interesse na boa execução e rapidez do mesmo.
7. **Centro Comercial:** Parte interessada na remodelação de loja, por ser beneficiado com a renovação de um espaço comercial que lhe é integrante. Tem direta influência na validação de elementos que interferem na galeria comercial, como o espaço de ocupação, colocação de reclames luminosos ou écrans.
8. **Fornecedores:** Elemento externos com elevado interesse e baixo poder. São parte ativa, tendo o seu desempenho impacto direto no projeto. Orientados para o cumprimento do planeamento através do gestor de projeto, com quase todas as tarefas em sequência, dependentes de anteriores. O incumprimento do planeamento pode comprometer o fluxo de atividades e impacta em eventuais atrasos. O bom desempenho e cumprimento do planeamento são motivados pela formulação de uma boa imagem e esperança de novos contratos, em projetos subsequentes.

4.2.3 Geração de lojas

Das 87 lojas Sport Zone em solo português, destacam-se diferentes gerações e tipologias. São geridas e operacionalizadas diretamente pela marca, à exceção das cinco lojas no arquipélago dos Açores, que são geridas por um parceiro em regime de *franchising*.

A geração é a designação interna que define a versão da loja e antiguidade dos seus equipamentos, desde o surgimento da marca em 1997 são conhecidas quatro. A geração vigente designa-se de 4G, foi concebida em 2013 pela agência de design francesa *Malherbe* e é, desde então, implementada a cada renovação, num total de 15 lojas até à data, 6 aberturas e 11 remodelações de loja.

1G: Geração original, extinta nos dias de hoje. Caracterizada pela modulação de 1,3m, surgiu desde a criação das primeiras lojas em 1997 até 2001.

2G: Geração predominante, implementada entre 2001 e 2012, pode ser encontrada em 60 das 86 lojas. É uma derivação da anterior, com a mudança para modulação de 1m (*Fig. 11*).



Figura 11 - Sport Zone Valongo 2G
Fonte: Sport Zone

3G: Conceito implementado entre 2012 e 2014. Não teve boa aceitação, por não se refletir em acréscimo de vendas significativo, nem se traduziu em aumento de visitas a loja. Foi apenas implementado em 7 lojas. Ainda que tenha inovado a zona da entrada de loja contemple e equipamentos novos, de maior dimensão e com maior capacidade de exposição, possui *layouts* com o mesmo princípio das gerações anteriores: massificação de produto, sem distinção demarcada de desportos (Fig. 12).



Figura 12 - Sport Zone Amadora 3G
Fonte: Sport Zone

4G: Conceito de loja vigente. Surge de uma mudança estratégica, assente por fatores externos como a mudança do mercado e da necessidade de clientes e internos, da aprendizagem obtida com gerações anteriores de loja. Caracteriza-se pelo reforço das unidades de negócio *keysports* (*running*, futebol, ciclismo e *fitness*), que se traduz na reorganização do *layout*, isolando cada um destes universos em áreas próprias dentro da loja, com comunicação destacada, numa tentativa de reforçar o cariz de loja de especialidade, em oposição a generalista de desporto.

Ainda que despoletada e implementada no conceito de loja 4G, esta reorganização de *layout* foi algo alargado à totalidade lojas das restantes gerações, por via de remodelações parciais durante o ano de 2015.

Para além disso esta geração reflete um reforço de importância na zona de entrada, designada de zona “sazonal”, atribuindo-lhe maior área e uma geometria circular distintiva (Figs. 13 e 14), com o objetivo de despertar no cliente interesse em entrar. Nesta zona é destacada, por via de sinalética iluminada e ecrans, a exposição de produtos com rotação sazonal, condizentes com a época do ano: saldos, neve, praia, ciclismo, *fitness* e *running*.



Figura 13 - Sport Zone Norteshopping: zona sazonal (esq.) e zona de Running (dir.)
Fonte: Elaboração Própria



Figura 14 – Sport Zone Gaia Shopping: entrada 2G vs 4G
Fonte: Elaboração Própria

Esta geração de loja caracteriza-se também pela mudança disruptiva em vários aspetos de construção civil e equipamentos. Em construção civil, destaca-se a mudança da iluminação fluorescente convencional para projetores LED, pavimento vinílico escuro para cerâmico de cor clara com decoração, paredes

laranjas ou cinza para brancas, com zonas destacadas a preto, exclusivas para zona sazonal e *keysports*.

Relativamente a equipamentos, compreende aspetos novos como sinalética iluminada por toda a loja, suportes multimédia interativos (ecrans tácteis e painéis LED) e melhoria da zona de provadores, com mais iluminação. A estanteria metálica é predominantemente branca e o calçado em mural é exposto em gavetas que conciliam *stock* e exposição, libertando o espaço necessário para calçado no armazém de loja, como acontecia nas gerações anteriores. Esta geração contempla ainda a renovação do logótipo da Sport Zone.

Nas lojas em Espanha, verifica-se o mesmo percurso a nível geracional, os conceitos de loja implementados foram partilhados para lojas no país vizinho, tendo sido executados por equipa de expansão independente.

Pop-Up: Lojas sazonais, com atividade exclusivamente entre os meses de maio e setembro, estão encerradas durante o resto do ano. Servem essencialmente zonas balneares, com produto destinado a verão e praia. Caracterizam-se por baixo investimento, com obras de pequena intervenção e recurso a aproveitamento de equipamentos de outras lojas.

Em 2016 foram abertas quatro: Vieira de Leiria, Quarteira, Tróia e Figueira da Foz.

4.3 Sport Zone Gaia Shopping

De forma a conhecer em detalhe o processo de renovação de loja, optou-se por acompanhar o projeto de remodelação da loja Sport Zone Gaia Shopping.

Este projeto teve a duração de 20 semanas, tendo sido acompanhado desde o início até ao final, entre 21 de Março a 5 de Agosto de 2016.

Inaugurada no final de 2002, a loja Sport Zone do centro comercial Gaia Shopping, revelou-se uma loja de elevada importância para a marca, integrando o lote de lojas com maior volume de vendas da zona norte, com uma área de venda de 1080m², dentro da média global do parque de lojas.

Relativamente ao seu espaço, tem a particularidade de ser uma das únicas lojas com dois pisos: um piso térreo principal e uma *mezzanine* localizada no centro da loja, ocupando perto de 1/3 da área ao solo (Fig. 15).

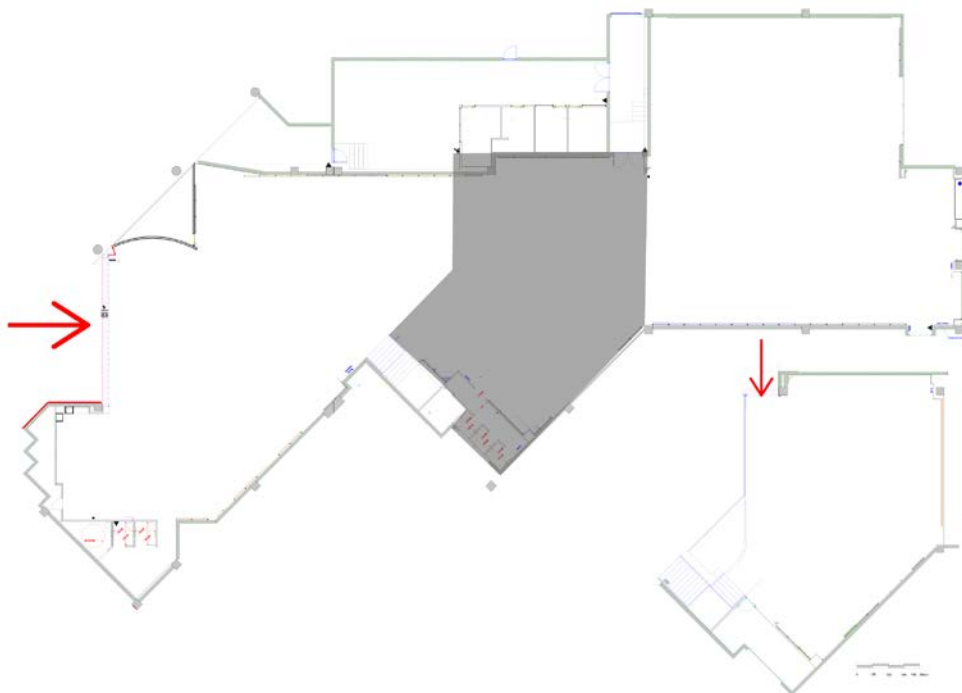


Figura 15 - Topografia da Sport Zone Gaia Shopping: entradas e zona de mezzanine
Fonte: Direção de Expansão Sonae SR

Esta configuração atípica em lojas Sport Zone, tem aspetos positivos e negativos: Se por um lado resulta em maior área de venda ao solo e mural, beneficiando de duas entradas com acesso direto para a galeria comercial (entrada principal do piso térreo, entrada secundária da *mezzanine*), por outro, prejudica o fluxo de clientes. Obriga à subida de escadas para acesso ao piso superior, dificultando a visita daqueles que não conheçam a loja e procurem artigos cuja localização desconheçam. A presença da *mezzanine* impede a visibilidade da zona traseira da loja, o que faz com que em nenhum ponto da loja o cliente consiga ter visibilidade sobre a totalidade do espaço, tornando menos intuitivo o seu percurso. A comunicação nas áreas sob e sobre a *mezzanine* é limitada, uma vez que nestas zonas críticas o pé direito é reduzido, para cerca de 2,3m, ao contrário do resto da loja com cerca de 6m. Dado que a estanteria de mural 4G prevê alturas normalizadas de 3,5m e 4,5m, esta limitação obrigou à sua adaptação nas zonas críticas, tornando-se assim menos impactante e uniforme.

Mapeamento do processo

Para melhor compreensão da abrangência e fluxo deste projeto, foi feito o seu mapeamento geral (*Fig. 16*), com as três etapas existentes, correspondentes à divisão deste subcapítulo:

I. Planeamento (*Fig. 17*)

II. Intervenção (*Fig. 20*)

III. Encerramento (*Fig. 23*)

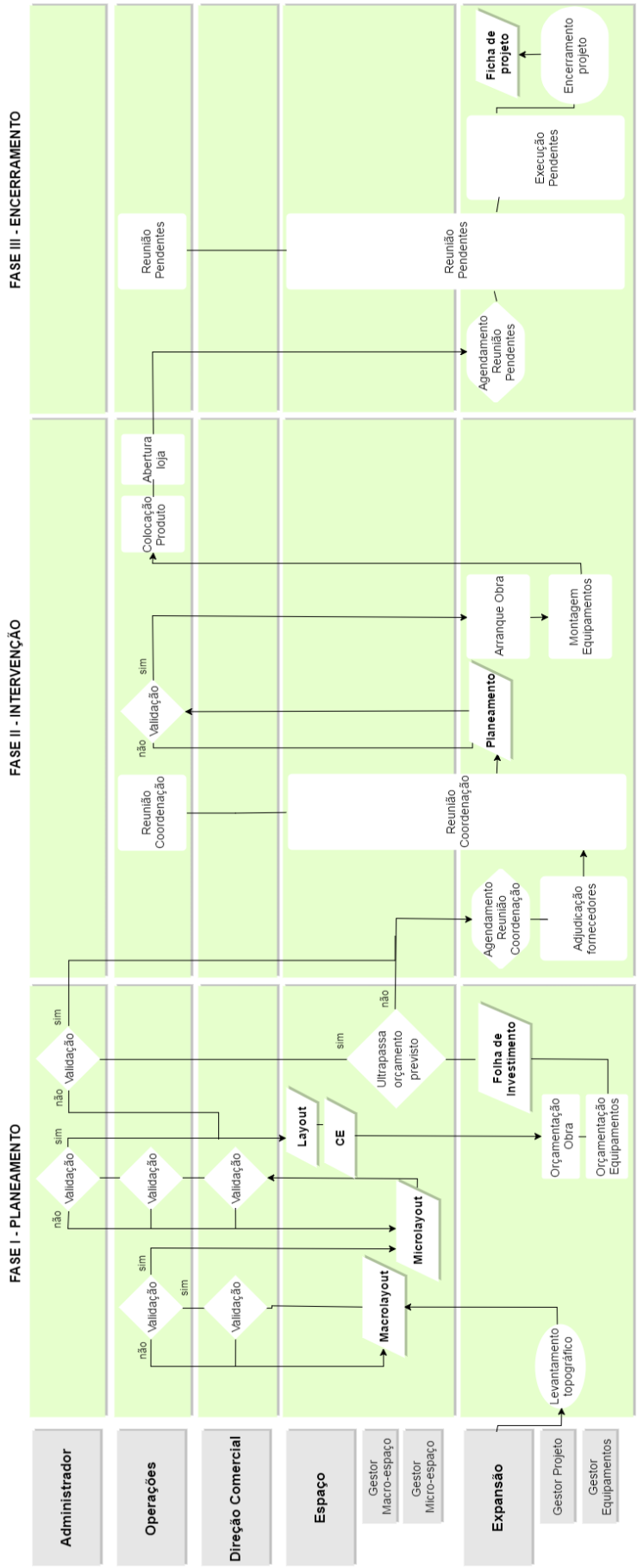


Figura 16 - Mapeamento do processo de renovação de lojas Sport Zone

Fonte: Elaboração própria

4.3.1 Fase I: Planejamento

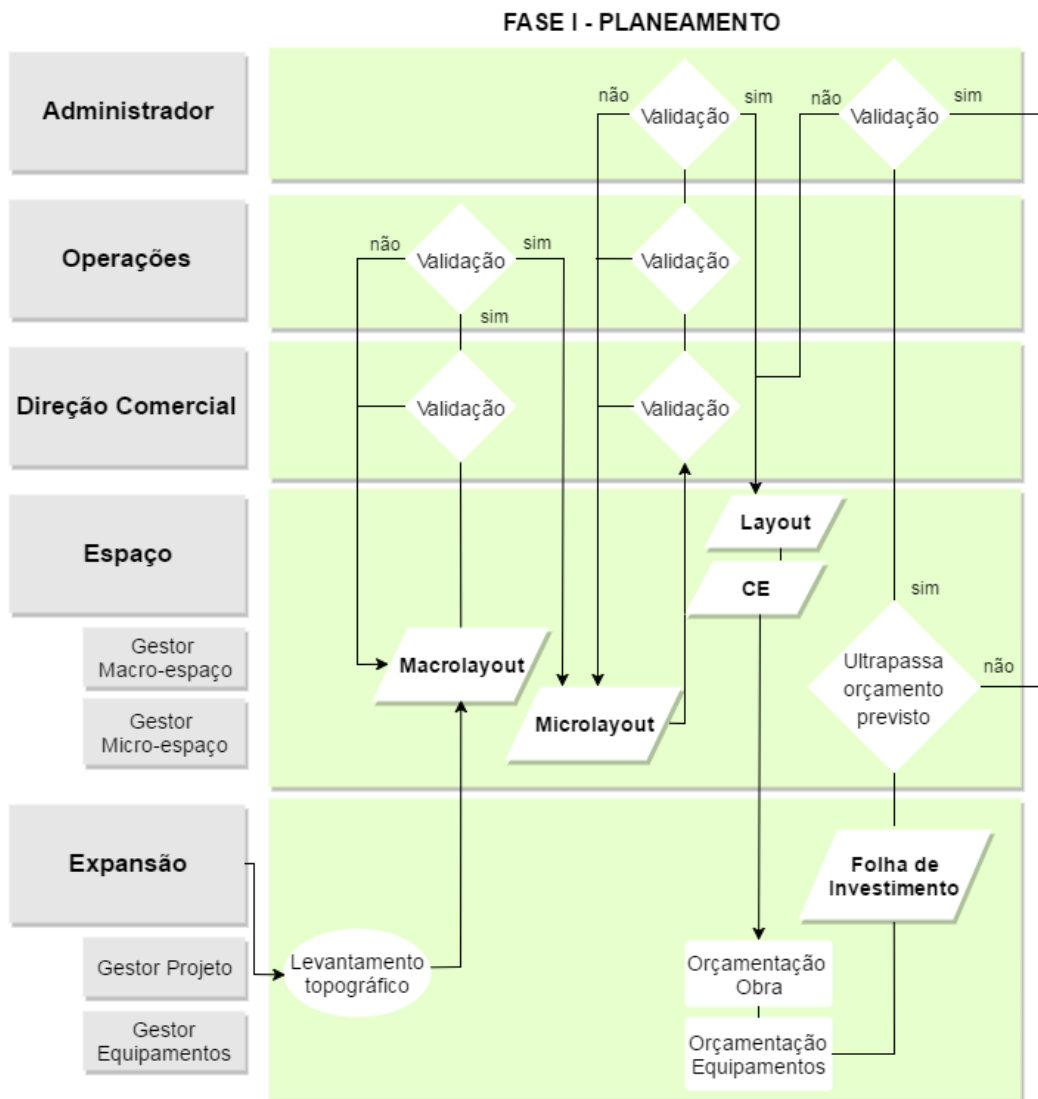


Figura 17 - Fase I: Planejamento

Fonte: Elaboração própria

O planeamento afigura-se como a primeira de três fases de um projeto de renovação de loja. Das três, é a única que envolve a ação direta de quatro *key stakeholders*: Administrador, Operações, Espaço e Expansão. A direção de expansão estima que em condições normais, a sua duração seja no máximo de aproximadamente 12 semanas, 60 dias úteis (*Tab. 4*).

	Milestone / Entregável	Duração Prevista Máx.
Fase I	Levantamento Topográfico	60 (12 sem)
	Layout Final	
	Caderno Equipamentos	
	Folha Investimento	

Tabela 4 – Fase I: Milestones críticos e duração máxima prevista

Fonte: Elaboração própria

Com o maior número de entregáveis, esta etapa revela-se crucial para o sucesso do projeto. O seu arranque está dependente de fatores já abordados, relacionados com a disponibilidade de *Capex* e atribuição de orçamento, fazendo prever a loja no plano de expansão anual.

A direção de espaço tem papel ativo na fase de planeamento, com maior número de documentos entregáveis. A direção de expansão, por sua vez, é responsável pelo primeiro e último entregável. É por isso, elemento preponderante no arranque e fecho desta fase.

- a. Levantamento topográfico
- b. *Macrolayout* (*Fig. 18*)
- c. *Microlayout*
- d. *Layout* (*Fig. 19*)
- e. Caderno de Equipamentos
- f. Folha de investimento

A fase de planeamento e despoletada através da execução do levantamento topográfico e conseqüente envio para a direção de espaço. Este servirá de base atualizada e fidedigna para a elaboração do *layout*.

Inicialmente este dá origem ao *macrolayout*, documento que se assume como esboço geral da configuração do espaço, onde são propostas as localizações e áreas das unidades de negócio, dentro do espaço da loja (fig. 17). Carece sobretudo da validação da direção comercial e operações. Constata-se no presente *macrolayout*, que o *fitness* e o *running* são os segmentos de destaque, com localização adjacente à entrada principal, sendo o segmento do futebol igualmente importante, atribuído ao piso superior, na *mezzanine*. É mantida a localização junto à entrada principal de balcões de pagamento e provadores junto, sendo proposta a adição de um segundo espaço de provadores, sob a *mezzanine*. Ainda assim, o segmento “casual” é o de maior área (203m²), localizado na área sob a *mezzanine* e na continuação para a zona da retaguarda da loja, onde se encontra o *cycling*, com uma oficina própria representando o *keysport* de menor destaque. Também na retaguarda, encontram-se segmentos como *outdoor*, natação e desportos coletivos.



Figura 18 - Sport Zone Gaia Shopping: Macrolayout

Fonte: Sport Zone

Uma vez validado o *macrolayout*, inicia-se a elaboração do *microlayout*. Este define em detalhe, a disposição da totalidade dos equipamentos de exposição e respetiva gama de produto. Define entre outros, aspetos como localização de sinalética iluminada, decoração de pavimento, zonas a preto para *keyspots*, remates necessários em paredes ou exposição em pilar.

Após validação conjunta de direção comercial, operações e administrador, resulta o *layout* final da loja, entregável fulcral desta etapa, a par do caderno de equipamentos. Este é um documento acessório, que define quantidades e tipologia de equipamentos necessários.



Figura 19 - Sport Zone Gaia Shopping: Layout final

Fonte: Sport Zone

Estes dois entregáveis (layout final e CE) permitem à direção de expansão despoletar, pelo gestor de projeto, os projetos de especialidades (arquitetura, AVAC⁷, segurança e iluminação) e pelo gestor de equipamentos a cotação da totalidade dos equipamentos. Ambos servem de *input* para a realização do documento entregável que encerra a primeira fase: a folha de investimento ⁸. Esta folha compila o investimento necessário para o cumprimento do layout proposto. Caso exceda em mais de 10% o orçamento definido, carece de validação pelo administrador da Sport Zone, o que poderá obrigar à redefinição do *layout* e revisão de necessidades. Caso esteja dentro do limite orçamental, é automaticamente validado e prossegue-se para a segunda fase.

⁷ Sigla que designa "Aquecimento Ventilação e Ar Condicionado"

⁸ Anexo 2

4.3.2 Fase 2: Intervenção

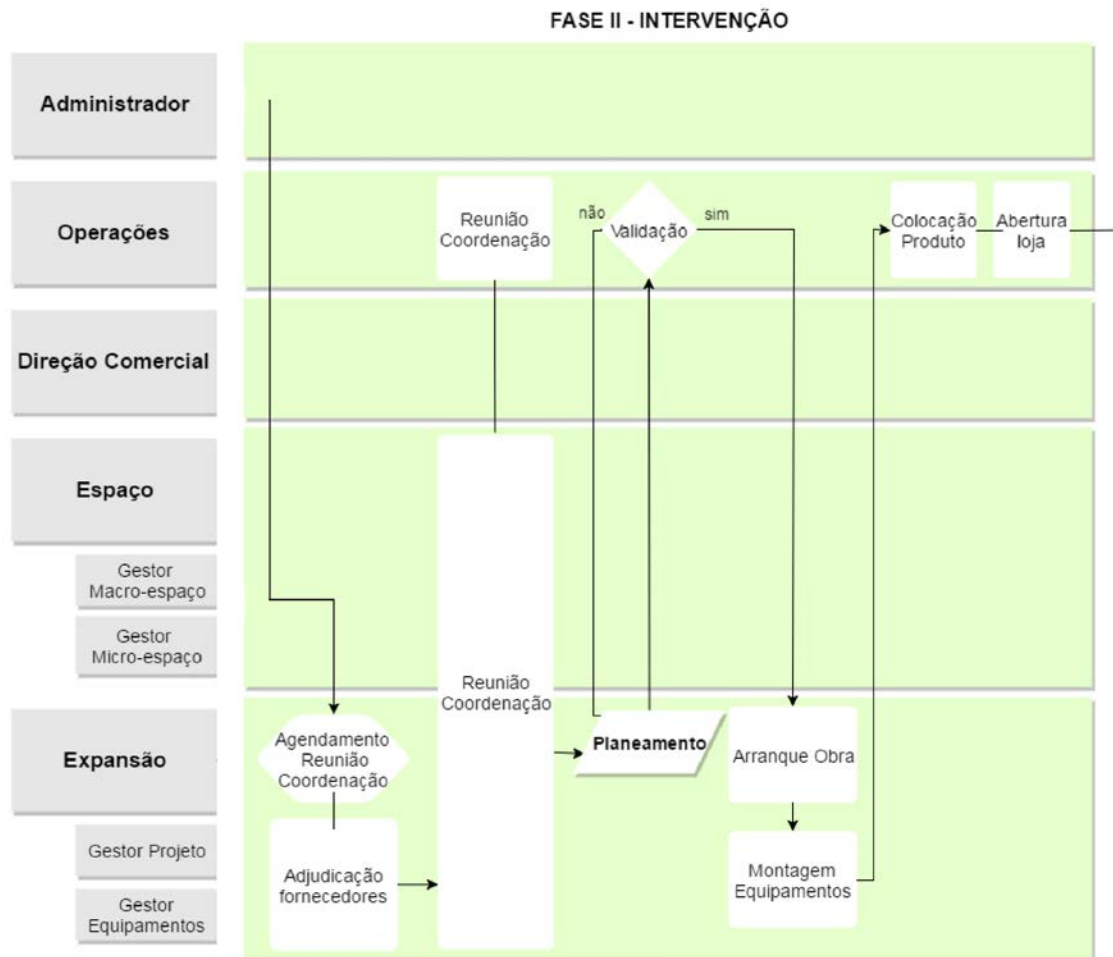


Figura 20 - Fase II: Intervenção

Fonte: Elaboração própria

A fase intervenção é caracterizada pela operacionalização no terreno do que fora definido em planeamento. Tem como protagonista a direção de expansão e os fornecedores contratados de construção civil e equipamentos.

A sua duração máxima prevista é de 5 semanas, 25 dias úteis. (Tab. 4)

	Milestone / Entregável	Duração Prevista Máx.
Fase II	Planeamento	25 (5 sem)
	Arranque Obra	
	Arranque Equipamentos	
	Reabertura Loja	

Tabela 5 - Fase II: Milestones críticos e duração máxima prevista

Fonte: Elaboração própria

Concluída orçamentação, concursos e adjudicações a fornecedores, é agendada reunião de coordenação. Esta reunião é promovida pela direção de expansão e ocorre em loja, com a direção de espaço, operações e fornecedores. Tem como finalidade o acordo entre as partes, para a definição de datas e horários de intervenção e a data mais importante, a abertura de loja, ou reabertura se se tratar de uma remodelação.

Denota-se sobretudo a colisão de interesses entre duas partes, por um lado, com o intuito de não perder vendas, a direção de operações pretende manter a loja aberta ao público, sem fecho total ou parcial, pretendendo apenas trabalhos noturnos. Por outro lado, a direção de expansão tenta a compactação dos trabalhos, para uma maior rapidez da intervenção, sendo o cenário ideal o fecho total de loja. Este significa a possibilidade de trabalhos contínuos, sem interrupção, resultando numa entrega da loja às operações mais rápida, com maior controlo sobre fornecedores. A decisão final é resultado desta negociação, sendo muitas vezes encontrado um ponto intermédio de acordo. Tal como se

sucedeu no caso da Sport Zone Gaia Shopping, onde se optou pela divisão da intervenção em 6 fases, com fecho parcial da loja, na primeira e última fase.

O *output* da reunião de coordenação é único documento entregável desta fase: o planeamento. Este depende da decisão conjunta da direção de expansão e operações e define uma série de regras, como limite temporal do projeto, o faseamento (Fig. 21) e horário de trabalho. Trata-se do documento de extrema importância, difundido com a totalidade das entidades diretamente envolvidas, internas e externas. O arranque da intervenção no terreno apenas se dá após validação do planeamento pelas operações.

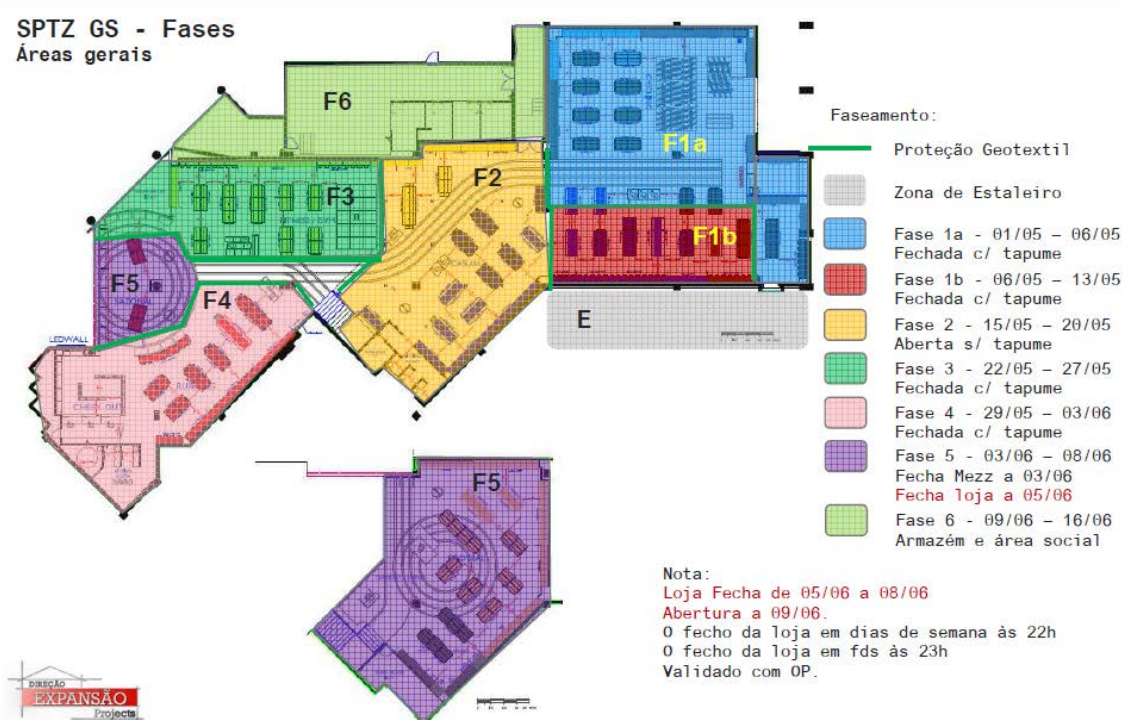


Figura 21. Sport Zone Gaia Shopping: Faseamento da intervenção.

Fonte: Direção de Expansão Sonae SR

Como é perceptível, acordou-se a divisão em 6 fases, iniciando-se da zona traseira para a frente de loja. As fases 1, 3 e 4 foram fechadas com recurso a divisórias, para trabalho contínuo diurno e noturno. A fase 2 ocorreu apenas em horário noturno, nunca estando fechada ao público. A fase 5, última da área de venda, obrigou ao fecho por quatro dias da loja. A fase 6, no armazém e área social da loja, ocorreu em horário diurno após a inauguração da nova loja.

Iniciada a intervenção no terreno, assiste-se à transformação efetiva da loja, onde o anterior *layout* dá lugar ao novo e entram em ação um grande número de intervenientes, sequencialmente encadeados, com dependências entre si para nos trabalhos a executar. Os três grupos de trabalhos identificados são: construção civil, equipamentos e operações. Ainda que possam ocorrer em simultâneo, e existam atividades autónomas sem impacto a jusante, as atividades destes três grupos está depende entre si: a montagem de equipamentos só é possível após conclusão de trabalhos de pavimento e pinturas, assim como a colocação de produto apenas será possível após a montagem da estanteria nova (Fig. 22).

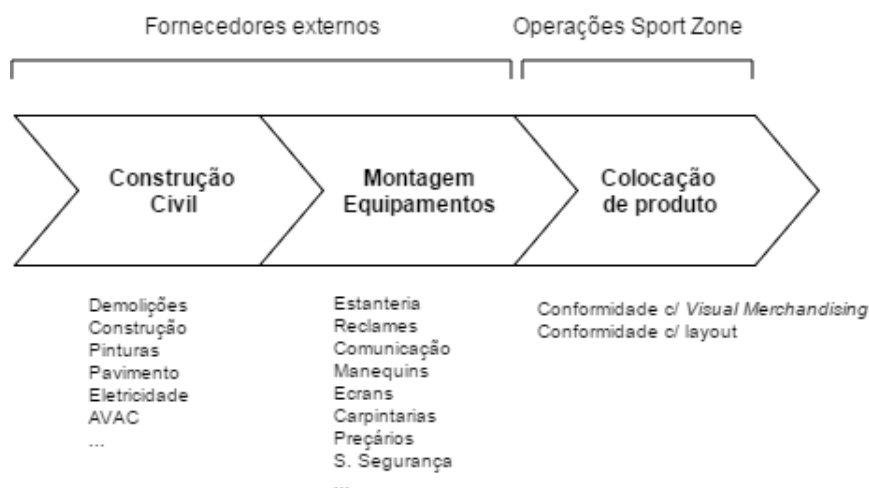


Figura 22. Sequência de atividades no processo de renovação de loja

Fonte: Elaboração Própria

4.3.2.1 Construção Civil

A intervenção de construção civil depende de diversos fatores, relacionados com a complexidade da intervenção pretendida e orçamento disponível. Em remodelações integrais, interfere por regra com várias especialidades, sendo que no caso da Sport Zone Gaia Shopping, abrangeu as seguintes:

1. **Demolições:** remoção de paredes não estruturais, tetos falsos, forras de pilar, etc.
2. **Construção de divisórias ou paredes:** paredes não estruturais, provadores, fechos de mural, etc.
3. **Pinturas:** paredes e tetos (Fig. 22)
4. **Pavimento** (Fig. 22): Remoção de pavimento existente vinílico para aplicação de pavimento novo cerâmico.
5. **Eletricidade** (Fig. 23): Renovação de iluminação, quadros elétricos, alimentação elétrica de reclames luminosos, ecrans, caixas da pavimento, etc.
6. **AVAC:** substituição de máquina de ar condicionado, renovação da rede de condutas de insuflação

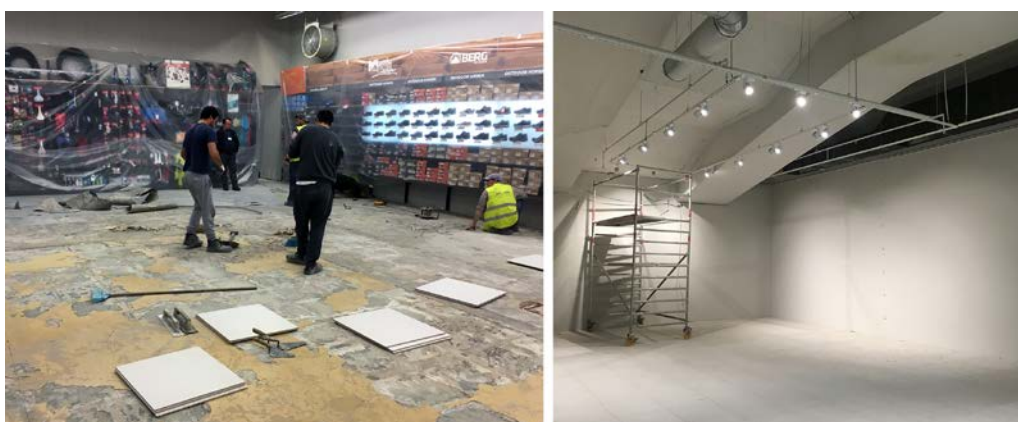


Figura 23 - Intervenção de construção civil na fase 1: Remoção de pavimento vinílico e colocação de novo pavimento cerâmico (esq.); pintura de paredes e tetos (dir.)

Fonte: Elaboração Própria



Figura 24. - Mudança de iluminação: Tubular fluorescente (esq.) para projetor LED (dir.)
Fonte: Elaboração Própria

O facto de ser uma obra sem fecho de loja, obriga a que as especialidades sejam também divididas pelas referidas fases. Esta característica tende a dilatar o tempo necessário para cada especialidade, dado que a cada fase tem que ser terminada e reiniciada, repetindo-se processos. Para além disso, obriga à construção de divisórias temporárias para delimitar áreas, sendo estas ainda assim aproveitadas para exposição de produto (Fig. 25).



Figura 25 – Parede divisória da fase 3 com exposição de produto
Fonte: Elaboração Própria

4.3.2.2 Equipamentos

Os equipamentos representam todo o recheio da loja e inserem-se a jusante da construção civil, na sequência de trabalhos. A sua montagem cumpre o mesmo faseamento definido para a obra, pelo que está dependente do avanço desta. Em remodelações integrais como a Sport Zone Gaiashopping, as famílias de equipamentos adquiridos são:

1. **Sistemas de segurança:** videovigilância (CCTV ⁹), alarmes rígidos de produto e antenas (EAS ¹⁰) para deteção de furto
2. **Estanteria metálica:** totalidade de expositores e acessórios metálicos de mural, de solo ou em pilar, para exposição de produto (*Fig. 25*)
3. **Reclamos luminosos:** sinalética aérea iluminada, reclamos de fachada, zona sazonal (*Fig. 26*)
4. **Comunicação vídeo:** écrans LED na área de venda com conteúdos promocionais da marca (*Fig. 27*)
5. **Carpintarias:** balcões, móveis de apoio, mesas de exposição, bancos e equipamentos de provadores
6. **Manequins**
7. **Preçários:** Suportes para colocação de preço
8. **Comunicação de loja:** totalidade da comunicação decorativa perimetral, caixas de luz com imagem, vinil autocolante, imagens para pilares (*Fig. 25*)
9. **Armazenagem:** Estantes metálicas para armazenagem de produto (*racks*)

A montagem destas nove categorias é feita por distintos fornecedores, simultaneamente, não raras vezes com sobreposição a trabalhos de construção civil de operações.

⁹ Closed Circuit Television

¹⁰ Electronic Article Surveillance

De todas, a estanteria metálica assume-se como a de maior preponderância, sendo a que mais impacto tem na atividade das operações, situada a montante na ordem de trabalhos. A colocação da estanteria nova implica a remoção da estanteria velha, em mural esta operação depende da pintura da parede, num curto intervalo de tempo.

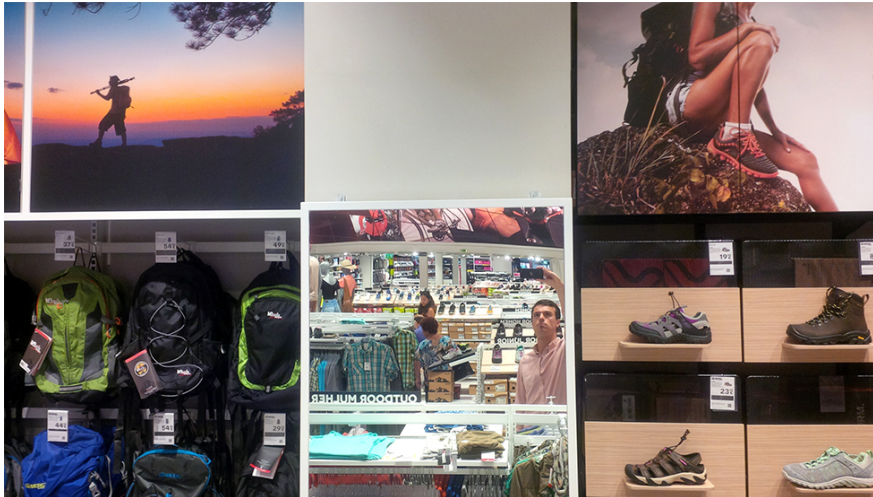


Figura 26 – Estanteria metálica de mural: têxtil (esq.), pilar (centro), calçado (dir.); Comunicação decorativa perimetral: tela têxtil (esq. superior), PVC (dir. superior): *outdoor* - Fase 1
Fonte: Elaboração Própria



Figura 27 - Montagem de candeeiro circular na zona sazonal e sinalética iluminada: *fitness, running e football* – Fase 5
Fonte: Elaboração Própria



Figura 28 – Montagem de ecrã LED na zona sazonal - fase 5
Fonte: Elaboração Própria

A monitorização da fase de intervenção é feita através de reuniões semanais em loja, designadas de acompanhamento ou obra, despoletadas pelo gestor de projeto da direção de expansão, ora com a presença da direção de espaço e operações ora de fornecedores, quinzenalmente alternadas. Na presente remodelação ocorreram oito reuniões de obra: quatro com fornecedores e quatro com a Sport Zone (direção de espaço e operações). Constatou-se que servem diferentes propósitos, consoante os interesses de cada entidade.

Para as operações verificaram-se queixas relacionadas com atrasos da obra e de montagem de equipamentos e sujidade/ruído provocada por fornecedores, que consequentemente impactam com a sua atividade. Por outro lado, denotou-se uma forte pressão por parte das operações no sentido de antecipar etapas ao planeamento, alterar fases fechadas para abertas e reduzir o número de dias com loja fechada na última fase. Esta pressão levou à cedência do gestor de projeto, no decurso da segunda e terceira reunião, tornando a 4ª fase noturna e

o fecho na última fase ficou apenas de um dia em vez de quatro, o que conduziu à antecipação dos trabalhos nas zonas desta fase (entrada e piso superior *mezzanine*). Pode-se considerar a existência de *fast tracking*, o que o PMBOK (2013) prevê como uma técnica para encurtamento do planeamento, antecipando tarefas que ocorrem em paralelo, antes do momento previsot.

Para a gestão de espaço, as reuniões de obra serviram fundamentalmente para aferir a conformidade do espaço e equipamentos com o *layout*, levando às duas situações: deteção de inconformidades de obra ou equipamentos e pedido de correção; deteção de inconformidades no *layout* ou caderno de equipamentos e conseqüente alteração (ex.: forras laterais para ocultar ecrans, pedidos extra de equipamentos, alteração da posição de sinalética aérea de *keyports*). As reuniões de obra com fornecedores, serviram essencialmente para o gestor de projeto monitorizar o desempenho de cada um, dar conta de eventuais atrasos e reforçar necessidade de recuperação, e partilha de retificações necessárias, referidas anteriormente.

Dá-se por terminada a intervenção aquando a decisão de reabertura de loja prevista em planeamento, o dia 9 de Junho de 2016 no presente caso. Pressupõe o término dos trabalhos previstos no *layout* e caderno de equipamentos aquando o arranque desta fase, o que significa que eventuais pedidos e retificações ocorridos no decurso da intervenção poderão não estar concluídos a esta data, passando para “pendente” em tratamento pós abertura.

4.2.3 Fase III: Encerramento

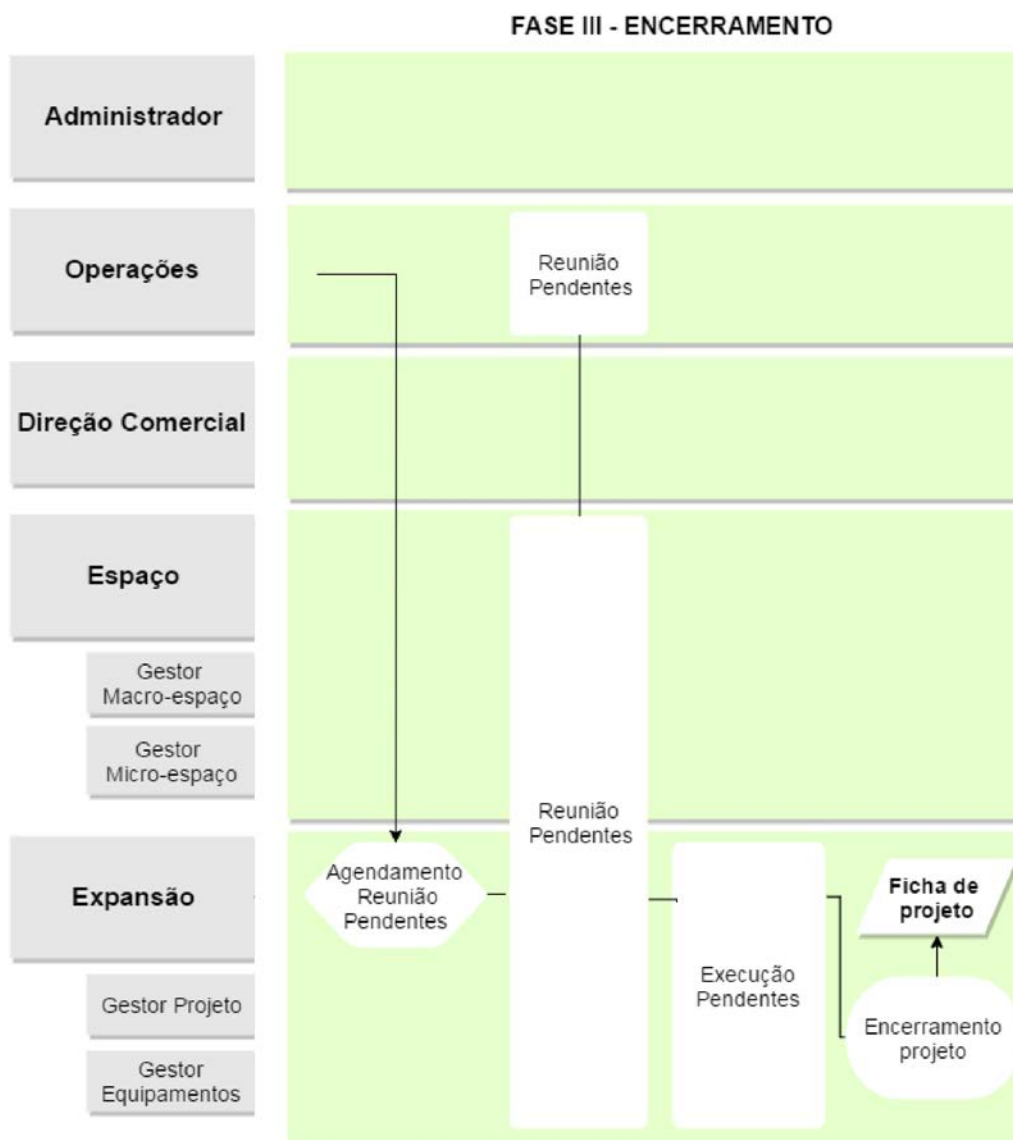


Figura 29 - Fase III: Enceramento. Duração prevista
 Fonte: Elaboração Própria

O encerramento é a terceira e última fase, inicia-se após a reabertura da loja e trata-se da etapa menos previsível das três, dado que um projeto poderá ter esta etapa reduzida ou mesmo inexistente, caso não sofra imprevisibilidades que dilatam a fase de intervenção e resultem numa derrapagem temporal. Ainda assim a direção de expansão estima uma duração máxima de 5 semanas, os mesmos 25 dias previstos na etapa anterior (Tab. 6).

	Milestone / Entregável	Duração Prevista Máx.
Fase III	Reunião Pendentes	25
	Ficha de Projeto	(5 sem)

Tabela 6 - Fase III: Milestones críticos e duração máxima prevista

Fonte: Elaboração Própria

No período não superior a uma semana subsequente à reabertura, é despoletada pela direção de expansão a reunião de pendentes. Esta reunião é feita em loja juntamente com a presença das operações e espaço, tem a finalidade de validar a condição da loja e fazer o balanço final do projeto. São endereçados à direção de expansão retificações, no caso de inconformidades e por vezes feitos pedidos extra de estanteria, como o reforço de quantidades de acessórios de exposição ou outros considerados necessários pelas operações. Esta reunião culmina com uma folha onde consta a lista pendentes detalhada, que servirá de base para a execução destes, nas quatro semanas seguintes. Após conclusão dos pendentes é encerrado o projeto, culminando com o último entregável, a ficha de projeto. Este documento congrega um conjunto de informações principais, servindo para consulta futura, como o valor de investimento, datas principais, identificação de intervenientes e fornecedores (Anexo 3)

5. Resultados e análise crítica

Os resultados do presente trabalho assentam na questão de investigação, referida no capítulo 3.1.:

Como melhorar os processos de renovação de lojas no setor do retalho especializado, através de uma abordagem Lean à gestão de projetos?

Considerou-se a divisão deste capítulo em duas partes, a primeira foca-se na obtenção de desperdícios nas três fases do processo analisado e a segunda debruça-se sobre propostas de melhoria e conseguinte análise crítica.

5.1 Desperdícios identificados

A identificação de desperdícios resulta da combinação da informação obtida de duas vias igualmente importantes: através das entrevistas realizadas, onde para além das respostas do guião, se proporcionaram conversas informais relevantes para a investigação e, em segundo lugar, pela observação direta nas visitas ao terreno no decurso do projeto. Estas revelaram-se fonte vital para a determinação de resultados desta investigação, tendo ocorrido na fase I a estruturas centrais da Sonae onde se interagiu com a equipa de expansão e gestão de espaço da Sport Zone e nas fases II e III à loja intervencionada, onde fundamentalmente se interagiu com a equipa de operações da Sport Zone. Em ambos os locais existiu grande recetividade, gerando-se a oportunidade para conversas informais, com partilha de informação para lá da abordada nas entrevistas, cruzando os dados obtidos com e dos analisados.

Não foi autorizada a divulgação de informação financeira, relacionada com valores de investimento ou custos da remodelação. Optou-se desta forma por uma análise centrada na questão temporal, explorando o cumprimento de prazos do planeamento, assim como relações de causa e efeito da ocorrência de derrapagens.

Neste sentido, é pertinente observar o panorama geral da duração do projeto, relacionando-o a as datas reais com a calendarização normativa, prevista pela direção de expansão, referida no capítulo 4.2.1 (*Tab. 7*).

	Milestone / Entregável	NORMATIVO		REAL		Desvio (dias úteis)	Planeamento reajustado	Desvio reajustado vs. real (dias úteis)
		Duração (dias úteis)	Datas	Duração (dias úteis)	Datas			
Fase I	Levantamento Topográfico	62	28-dez	87	22-dez	-5	-	-
	Layout Final		26-fev		01-abr	26	01-abr	-
	Caderno Equipamentos		02-mar		15-abr	-	06-abr	9
	Folha Investimento		22-mar		20-abr	-	26-abr	-6
Fase II	Planeamento	26	08-abr	35	22-abr	-	13-mai	-21
	Arranque Obra		15-abr		09-mai	-	20-mai	-11
	Arranque Equipamentos		22-abr		16-mai	-	27-mai	-11
	Reabertura Loja		15-mai		09-jun	-	19-jun	-10
Fase III	Reunião Pendentes	24	29-mai	32	23-jun	-	03-jul	-10
	Ficha de Projeto		30-jun		05-ago	-	04-ago	1
TOTAL:		112		154		42		

Tabela 7 - Calendarização geral do projeto: normativa, real e reajustada

Fonte: Elaboração Própria

No final de 2015 a Sport Zone manifestou a intenção de ter esta loja renovada durante mês de maio de 2016. Antecedendo desta forma a estação de verão e mês de junho, ambos com forte previsão de vendas, não apenas pela época balnear representar acréscimo de vendas, como pela ocorrência do campeonato europeu de futebol nos meses de junho e julho.

Atendendo a esta motivação, foi prevista a remodelação em plano de expansão com data de abertura a 15 de Maio de 2016. Foi automaticamente atribuída data para o primeiro entregável a 28 de dezembro e fecho de projeto a 30 de junho, totalizando as 22 semanas previstas.

De forma a melhor visualizar e comparar o previsto com a realidade, optou-se pela realização de gráficos de *gantt* com o planeamento normativo e real (Figs. 31 e 32).

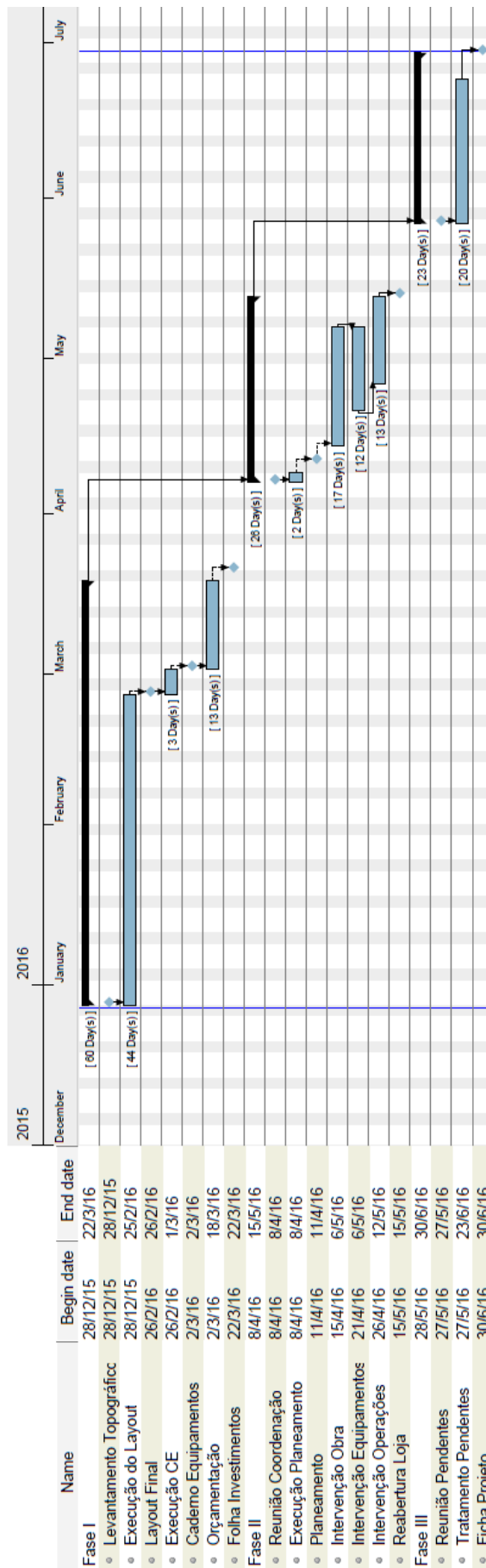


Figura 30
Planeamento normativo previsto

Fonte: Elaboração Própria

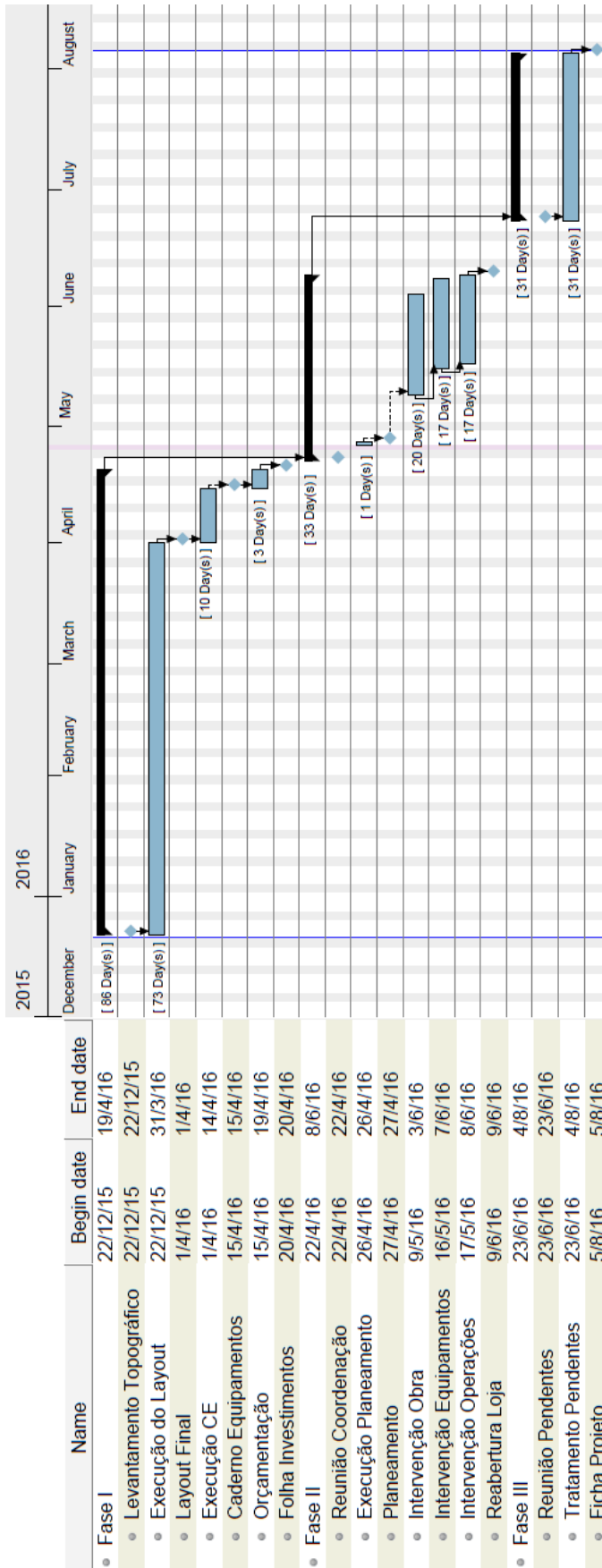


Figura 31
Planeamento real

Fonte: Elaboração Própria

Comparando as datas reais com a previsão normativa, destaca-se desde logo um desvio negativo face à duração total, prevista inicialmente do projeto de 42 dias, cerca de 8 ½ semanas a mais foram necessárias. A data de reabertura sofreu uma derrapagem de 15 de maio para 9 de junho, cerca de 3 ½ semanas para além do desejado.

5.1.1 Fase I

Passando para uma análise detalhada, a primeira fase foi onde se registou o maior atraso, com impacto significativo no fluxo do projeto. Embora o primeiro *deliverable* (levantamento topográfico) tenha sido atempadamente cumprido, o segundo (layout final e caderno de equipamentos) regista o maior atraso em todo projeto: 26 dias. Este teve um impacto determinante no projeto, fazendo resvalar todos os entregáveis seguintes. Por este motivo, optou-se por reajustar a calendarização normativa a jusante, para facilitar a análise dos seguintes. Ainda assim, pelo planeamento reajustado verifica-se um atraso de quase duas semanas no terceiro entregável, o caderno de equipamentos.

Dado que esta fase se afigura como crítica, importa perceber quais as causas que originaram os atrasos registados. A este respeito, uma vez que os entregáveis críticos são gerados pela direção de espaço da Sport Zone, as principais causas relacionadas são:

1. Processo de validação demorado: Dificuldade interna no processo de aprovação e negociação de *deliverables* que despoletam o projeto. Ainda que possam ser elaborados atempadamente, o fluxo de aprovação de *macrolayout*, *microlayout* e *layout final* tende a ser demorado, obrigado a várias retificações e ajustes, havendo uma quantidade elevada de partes interessadas com voz ativa na validação.

2. Circunstâncias desfavoráveis extraordinárias: A equipa de direção de espaço sofreu mudanças significativas entre janeiro e fevereiro de 2016, altura crítica para realização dos entregáveis em causa, sofrendo com trocas de vários elementos da equipa, incluindo chefia e chefia intermédia. Aliado a este aspeto, o período de férias entre o final de dezembro e início de janeiro, contribuíram certamente para o atraso.

A equipa de direção de expansão por sua vez, manifestou dificuldades nesta fase, que considerando a abordagem *lean* no conceito de desperdícios, levaram à identificação dos seguintes:

1. Retrabalho: Envio de atualizações a *layout* final e caderno de equipamentos com impacto na obra, criando entropia com fornecedores, duplicação de trabalho pela necessidade de refazer planeamento.

2. Excesso de processos: Operações redundantes ou duplicadas que atrasam o fluxo, sobretudo relacionado com recurso desnecessário a *e-mails*.

3. Espera: Tempo inutilizado à espera de informação crítica, sem permitir qualquer avanço ao projeto.

5.1.2 Fase II

O desenrolar da segunda fase revela uma tentativa de inverter a derrapagem inicial, destacando-se o arranque de obra e equipamentos com 11 dias de antecedência face à calendarização normativa reajustada, permitindo a reabertura a de loja 9 de Junho.

A impossibilidade de fecho de loja e existência de 5 fases de intervenção na loja revelou-se exigente, obrigando à extensão dos trabalhos para o período máximo dentro do prazo previsto. Por outro lado, a ocorrência de atualização do caderno de equipamentos impactou na chegada tardia de equipamentos.

Identificaram-se as seguintes dificuldades da equipa direção de espaço:

1. Falhas de comunicação: Ocorreram diversas retificações à obra fruto de falhas de comunicação entre equipas, que poderiam ter sido evitadas caso existisse acompanhamento mais regular. Queixas relacionadas com excessivo recurso a *e-mails*, em vez de contacto direto telefónico ou presença no terreno.

2. Lead time extenso de equipamentos e obra: Considera-se demasiado extenso e período de 4 semanas para produção de equipamentos, sobretudo aos pedidos durante a remodelação cuja entrega e montagem ultrapassa a abertura.

3. Inexistência de comunicação com fornecedores: Ausência de canal de comunicação direto entre direção de espaço e fornecedores de obra e equipamentos.

Registaram-se as seguintes dificuldades manifestadas pelas operações:

1. Falha de fornecedores: Atrasos com entregas e entregas incompletas que impactam na colocação de produto.

2. Falhas de comunicação: A falta de elementos em reuniões de acompanhamento gerou falhas de comunicação e duplicação de informação.

3. Armazém: Intervenção em armazém posterior à reabertura revela-se prejudicial à operação de loja, devendo esta ser anterior. Durante a remodelação é necessário armazém organizado e limpo para melhor acomodar e abastecer produto à área de venda.

Por fim, a direção de expansão refere os dois constrangimentos:

1. Celeridade exigida: Forte pressão para encurtar planeamento.

2. Sobrecarga de projetos com partilha de fornecedores: Dificuldade em atender a todos os pedidos, resultado de sobreposição de projetos. A partilha de fornecedores entre projetos origina diminuição de capacidade de resposta.

A esta fase relacionam-se os desperdícios:

a. Defeitos: Imperfeições que obrigam ao consumo de mais recursos para retificação/substituição.

b. Excesso de processos: Operações redundantes ou duplicadas que atrasam o fluxo.

5.1.3 Fase III

A terceira fase revelou-se mais prolongada do que o expectável, devido ao elevado número de pendentos registados. Para além disso, foram feitos pedidos extra de obra e equipamentos no período pós abertura que dilataram o encerramento do projeto.

A equipa de espaço refere como dificuldades desta fase:

1. Tratamento demorado de pendentos: Demora excessiva na execução dos pedidos pendentos.

A equipa de operações refere:

1. Excedente de estanteria: referências de equipamentos encomendadas em excesso, não utilizadas.

A direção de expansão refere como principais dificuldades sentidas:

1. Pedidos extra pós abertura: Novos fornecimentos pedidos não previstos implicam no prolongamento do projeto. Em obra foi efetuada encomenda de um novo revestimento para parede de futebol e pavimento para zona *fitness*. *Em equipamentos foram pedidos* mais acessórios e expositores de exposição, um *ecran* LED adicional para a entrada de loja e pedido o reposicionamento de sinalética aérea iluminada.

Realçam-se os seguintes desperdícios:

a. Defeitos: Imperfeições que obrigam ao consumo de mais recursos para retificação/substituição.

b. Excesso inventário: Consumo de recursos para acomodar materiais ou stocks parados, sem utilização imediata.

5.2 Propostas de melhoria

Os desperdícios identificados e enumerados na secção anterior, são a base para a formulação de propostas que melhorem o fluxo do projeto, numa tentativa de contrariar as dificuldades passíveis de serem encontradas em casos futuros. Dadas as circunstâncias desta investigação, atendendo à sua duração e nível de profundidade conseguida dentro da organização, optou-se pela formulação de propostas de melhoria de cariz incremental, ou seja, trabalhadas sobre processos existentes, otimizando-os através da eliminação de desperdício. Embora se reconheça potencial, não se reuniram nem condições temporais, ou de conhecimento de causa, para a formação de propostas de cariz radical com uma abordagem disruptiva a todo o processo de renovação de loja. Optou-se assim por evitar esta via, sob pena de se incorrer em propostas infundadas, cuja aplicação poderia ser descabida. Neste sentido, considera-se esta abordagem como de elevado interesse para investigações futuras.

Atendendo o objetivo proposto, dividiram-se as propostas de melhoria em dois grupos, orientados para Sport Zone e direção de expansão.

5.2.1 Sport Zone

Defeitos

Com vista a evitar este tipo de desperdício, recomenda-se maior rigor na execução de entregáveis críticos, tais como:

- *Layout*: erros detetados no decorrer da fase II com impacto na obra. Sobretudo em zonas alvo de demolições, onde o espaço existente não permite conformidade com o *layout*. Este problema poderá ser evitado por duas formas: por um lado se o levantamento topográfico contiver informação fiável não apenas da área de venda, mas do que poderá vir a ser demolido e esteja oculto com parede ou teto falso, e por outro se houver visita à loja com registo fotográfico da direção de espaço na fase anterior à elaboração de *layout*, para aferição de pormenores e confirmação do espaço.

- Caderno de equipamentos: Documento com falhas que originaram encomendas de quantidade excessiva e deficitária de determinadas referências, originando a necessidade de novas encomendas e recolha de excedente. A revisão do caderno de equipamentos após entrega, dando origem a uma segunda versão, contribuiu para atrasos na montagem.

Sugere-se a alocação de mais recursos e/ou validação antecipada para a elaboração destes entregáveis, considerando que a mesma equipa é responsável pela execução em todos os projetos, abrangendo a totalidade de lojas Sport Zone Portugal e Espanha.

Excesso de processos

Retrabalho: Este tipo de desperdício surgiu essencialmente na execução do *layout* e caderno de equipamentos, motivado pelas alterações pedidas no fluxo de aprovação que levaram a refazer ambos por várias vezes.

Espera

Inutilização de tempo: Tempo de execução de *layout* com vários momentos de inatividade, motivados pelo extenso fluxo de validação. Sugere-se a revisão a nível interno deste processo, encurtando o número de intervenientes à validação, ou caso não seja possível, que calendarização normativa preveja mais tempo para este entregável, visto que os 45 dias úteis não foram suficientes.

5.2.2 Direção de Expansão

Defeitos

Faseamento excessivo: O facto de o projeto ser separado em 5 fases, levou à dispersão das montagens de cada especialidade, revelando-se menos eficientes e expeditas, sobretudo na iluminação e montagem de equipamentos. Projetos com menor número de fases poderão trazer benefícios na redução do tempo, pois permitirá que as diferentes especialidades concentrem a sua intervenção, sem estarem sujeitas a cada fase.

Excesso de processos

Falhas de comunicação: Recurso excessivo à troca de *e-mails* com Sport Zone e fornecedores que estão na origem de falhas de comunicação. O contato direto entre os três, por via telefónica ou em mais reuniões de preparação e acompanhamento poderá evitar este problema.

Espera

Tempo inutilizado: Lead time excessivo para entrega de equipamentos, com atrasos pontuais em entregas e montagens morosas, por vezes incompletas. As 5 semanas desde a encomenda inicial até início de montagem revelaram-se excessivas, resultando na espera desnecessária para arranque da montagem. Para lá da necessidade de a montante existir maior rigor nos entregáveis a jusante, a solução poderá passar por: mudança para fornecedores mais ágeis, com maior capacidade de resposta para alterações e novos pedidos; fornecedores com equipas de montagem mais reforçadas e expeditas; criação de *stock* de equipamentos para montagem imediata; revisão de lessons learned

6. Conclusão

A elaboração desta investigação permitiu conhecer em detalhe o projeto de renovação de loja, no seio de uma organização multinacional portuguesa com vasta experiência na gestão de espaços comerciais.

Procedeu-se à análise de *stakeholders* do projeto, resultando na identificação de dois centrais: a Sport Zone e direção de expansão da Sonae SR. Após explorar as características e processos de cada um, fez-se o acompanhamento de uma remodelação de loja, em três fases identificadas: planeamento, intervenção e encerramento. Com base numa abordagem de metodologia *lean*, o trabalho culmina com a identificação de um conjunto de desperdícios transversais a todo o projeto, relacionados com: defeitos, retrabalho, excesso de processos e espera. A partir destes, é feita a transposição para propostas de melhoria orientadas para a sua eliminação, com objetivo de tornar o fluxo de processos mais eficiente, numa tentativa de inverter as derrapagens observadas no cumprimento de prazos e seguindo as recomendações de boas práticas no âmbito da Gestão de Projetos.

Como contributos para organização, destaca-se o para além do mapeamento holístico ao processo, a possibilidade de trabalhar sobre os desperdícios identificados e adotar as soluções propostas para a sua eliminação. Por outro lado, poderá ser considerado interessante uma revisão radical ao processo, o que deverá ser alvo de estudo aprofundado em futura investigação.

Trabalhos futuros

Com base no trabalho apresentado, abrem-se perspetivas para o desenvolvimento de novas abordagens e formas de previsão de derrapagens e desperdícios nos processos de remodelação de lojas, explorando, por exemplo, ferramentas de gestão de risco previstas na Gestão e Projetos (PMBOK), como a elaboração de um *Risk Management Plan*.

Bibliografia

- Ballard, G. H., G. 1994. Implementing Lean Construction: Stabilizing Work Flow.
- Castro, R. A. 2012. *Lean Six Sigma Para Qualquer Negócio*: IST Press.
- Emblemsvag, J. 2009. Lean Project Planning: Using Lean Principles in Project Planning. *International Journal of Construction Project Management*, 6(2).
- Huber, T. 2002. Maximizing Success in Lean Project Management Leadership. *Boeing Co.*
- Kerzner, H. R. 2013. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*: Wiley.
- Kilpatrick, J. 2003. Lean Principles. *Utah Manufacturing Extension Partnership*.
- Liker, J. 2003. *The Toyota Way : 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*: Mcgraw-hill.
- Locatelli, G., Mancini, M., Gastaldo, G., & Mazza, F. 2013. Improving projects performance with lean construction: State of the art, applicability and impacts. *Organization, Technology & Management in Construction: An International Journal*, 5(Special): 775-783.
- Neale, P., Thapa, S., & Boyce, C. 2006. *Preparing a Case Study: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input*: Pathfinder International.
- Ohno, T. 1988. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*: Taylor & Francis.
- PMI. 2013. *PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge*: Project Management Institute.
- Schell, C. 1992. The Value of the Case Study as a Research Strategy. *Manchester Business School*.
- Sonae. 2016. Relatório e contas 2015.
- Tellis, W. 1997. Introduction to case study. The Qualitative Report *Nova Southeastern University*, 3.
- Weigel, A. 2000. A Book Review: Lean Thinking by Womack and Jones. *Research Seminar in Engineering Systems*(MIT).
- Womack, J. P., & Jones, D. T. 1996. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*: Free Press.
- Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). London: SAGE Publications.
- Zainal, Z. 2007. Case study as a research method. *Faculty of Management and Human Resource Development University Technology Malaysia*.

Anexos

1. Resumo das entrevistas

a. Direção de Espaço Sport Zone

b. Operações Sport Zone

c. Expansão Sonae SR

a. Direção de Espaço

Arquiteto coordenador

Tiago Silva

1. Quais os principais objetivos da direção de espaço?

- Execução de macro e micro layouts para remodelações de lojas e novas aberturas;
- Acompanhamento ao processo de obra das novas aberturas e remodelações de loja;
- Análises de rentabilidade às lojas em funcionamento;
- Propostas de revisão e melhorias nas lojas em funcionamento, ao nível do macro e micro layout;
- Propostas de revisão e melhorias nas lojas em funcionamento, ao nível das matrizes de gama disponíveis em loja;

Em resumo, tornar as lojas Sport Zone mais rentáveis tendo em vista as necessidades dos nossos clientes e novos clientes. Otimizando todo o processo comercial e operacional.

2. Que principais dificuldades são sentidas no exercício das funções, dentro da Sport Zone?

- Processo de decisão e aprovação com demasiadas entropias;
- Falhas de comunicação em modo *live* com equipas no terreno (Expansão);
- Pouca ou nenhuma comunicação direta com os fornecedores de equipamentos no desenvolvimento de protótipos;
- Processo de decisão e negociação de novas lojas ou renovação de loja, consome 80% do tempo até à data desejada para a abertura das mesmas;

3. Que principais dificuldades sentidas no exercício das funções, com elementos externos à Sport Zone, no processo de remodelação de loja?

- Via de comunicação direta inexistente nalguns casos;
- Comunicação exclusivamente por mail, potencia ao máximo erros e falhas de comunicação, estas podem e devem ser feitas com o complemento do contacto direto (reuniões presenciais ou *skype*).

4. Verifica a existência de desperdícios no processo? De que tipo?

Sim:

- Processo de negociação loja feito em modo reativo;
- Processo de negociação loja demasiado longo, consumindo a maior parte do tempo para a abertura de loja;
- Tempo necessário para a adjudicação de obras com os fornecedores;
- Número de intervenientes no processo de análise às nossas propostas de macro e micro layout;
- Tempo de resposta ou feedback às nossas propostas de macro e micro layout (Vendas e Comercial).
- Processo de gestão dos pendentes de loja:

Desresponsabilização por parte dos fornecedores;

Falta de acompanhamento com efeito pressão sobre os fornecedores.

Gestora de projeto

Vera Oliveira

1. Quais as funções exercidas, dentro da equipa?

Acompanhamento dos projetos de aberturas e remodelações de loja, desde a componente analítica de definição de espaço por categoria, análise de rentabilidade e performance de negócio, micro-layouts e respetivos CE, suporte em todas as fases projeto (desde reuniões de obra a implantação em loja), acompanhamento na fase pós abertura / reabertura, para avaliação o impacto da remodelação na performance da loja como um todo.

2. Que principais dificuldades são sentidas no exercício das funções, dentro da Sport Zone?

A falta de tomada de decisão, a permissividade constante do erro apesar de este já ter sido reportado e alertado o impacto do mesmo, gerir os excessos de opiniões que influenciam os resultados finais dos projetos, o não cumprimento de datas, o compadrio que influencia os percursos normais de gestão.

3. Que principais dificuldades sentidas no exercício das funções, com elementos externos à Sport Zone, no processo de remodelação de loja?

Cumprimento de *timings* de entrega, as burocracias existentes em volta de alguns processos, que atrasam o trabalho de todos e o tratamento de pendentes que se arrasta demasiado tempo.

4. Qual o projeto com melhor/pior desempenho na sua opinião? Porquê?

Dos que passaram por mim, melhor desempenho Monção porque os *timings* envolvidos permitiram gerir o projeto de forma mais fácil, pior desempenho Braga Parque, porque a coordenação entre equipas no período de obras não existiu, sentiu-se uma enorme falta de acompanhamento da obra, falha de entregas de equipamentos, acabamentos com deadlines muito curtos que originaram o caos para a abertura e o apos abertura e tratamento de pendentes descurado.

5. Verifica a existência de desperdícios no processo? De que tipo?

Sim, desperdícios constantes principalmente no fazer e ter de refazer (seja por erro do processo ou excesso de opiniões) porque não fica bem à primeira, seja na obra em si, seja em montagem de equipamentos e necessidades extra projeto, que acaba por impactar o custo final do mesmo, contratação de fornecedores projeto a projeto que implica um custo muito superior, troca constante de equipamentos e fornecedores.

6. Que oportunidades de melhoria identifica no processo de remodelação e abertura de loja?

Contratação de fornecedores e compra de equipamentos para um conjunto de projetos que permitam uma melhor negociação de preços, procurando potenciar economias de escala, trabalhar conceitos de loja menos estanques e com custos menos elevados que sejam facilmente aplicáveis a novas realidades de negocio e permitam reutilização de equipamentos, facilitar o processo de comunicação e negociação interna sempre que estamos a trabalhar entre insígnias (potenciar recursos internos) procurando uma melhor gestão de procurando o custo de oportunidade, evitando a constante subcontratação.

b. Operação de loja Sport Zone

1. Gerente loja Sport Zone Gaia Shopping

Alexandra Gouveia

1. Quais as principais funções exercidas na Sport Zone?

Gestão de Equipa, Gestão de Negócio, Gestão da Conta Exploração da loja

2. Que principais dificuldades são sentidas no exercício das funções, dentro da Sport Zone?

Falhas de comunicação entre as diferentes estruturas; Clareza no alinhamento estratégico; Demasiadas mudanças estruturais que torna vulnerável a continuidade dos processos ou mesmo a finalização dos mesmos.

3. Que principais dificuldades sentidas no exercício das funções no processo de remodelação de loja?

Falhas no cumprimento de entregas dos equipamentos, falhas na execução dos trabalhos, atrasos na entrega da obra da retaguarda, falhas de comunicação entre as partes envolvidas

4. O que correu bem na ótica da operação de loja, na remodelação de SPZ Gaia na sua opinião? Porquê?

Planeamento e Coordenação dos trabalhos a decorrerem por parte da obra e operação de loja até á data de reabertura, porque garantiu que abrissemos todos os dias a loja sem impactos negativos para o cliente e com as condições necessárias para a equipa de loja garantindo a segurança dos mesmos. E porque conseguimos com eficácia recuperar o *delay* de atraso no início da obra.

5. O que correu mal na ótica da operação de loja, na remodelação de SPZ Gaia na sua opinião? Porquê?

Limitações de responder a todos os serviços disponíveis na loja por limitações das condições disponíveis após a data de reabertura, por exemplo: Oficina inacabada; compressor de ar inativo; sistema RFID inoperacional.

6. Como avalia o comportamento dos clientes na nova loja?

Muitos desabitutados á nova disposição do layout, recorrendo ainda mais á procura de um colaborador para se fazer encontrar. Muitos satisfeitos com o novo espaço manifestando contentamento e parabenizando pelo resultado.

7. Verifica a existência de desperdícios no processo? De que tipo?

Muitos desperdícios. Desde excedentes de materiais e equipamentos que acabaram não ser utilizados, a tempo irrecuperável por falta de comunicação e planeamento atempado em situações pontuais.

8. Que oportunidades de melhoria identifica no processo de remodelação e abertura de loja?

Sempre que envolva remodelação do armazém, a obra deveria começar sempre por esta área para tornar a operação de loja mais clean; Sempre que se trate de uma obra faseada, os respetivos equipamentos deverão ser entregues atempadamente e referentes á fase em questão; Nas reuniões de ponto de situação de obra deverão estar presentes todos os intervenientes das diferentes responsabilidades de forma a evitar duplicação de informação, esforço e trabalho; Dois dias anterior á reabertura deverá estar presente o responsável pelo layout, comunicação, compra de equipamentos para garantir que nada falhe para o dia seguinte; No dia anterior á obra deverá estar presente a equipa de loja, responsáveis de *merchandising* e comunicação.

Direção de expansão Sonae SR

1. Diretor

Luís Miguel Gomes

1. Quais as principais funções exercidas?

Coordenação geral dos processos de abertura, remodelação e encerramento de lojas do universo Sonae SR em Portugal. Coordenação da central de compras de equipamentos de loja, *facilities* e *utilities*.

2. Que dificuldades são sentidas, dentro da equipa de expansão?

No essencial, alguns problemas de coordenação, quer interna quer externa á equipa, provocados pelo processo extremamente célere e elevado número de projetos.

3. Que dificuldades são sentidas, com elementos externos à equipa de expansão, no processo de remodelação de loja SPZ?

Os mesmos referidos anteriormente.

4. Qual o projeto Sport Zone com melhor e pior desempenho geral na sua opinião? Porquê?

O melhor desempenho terá sido a abertura de loja de Évora. O pior a remodelação da loja do Norteshopping. Para ambos os projetos as razões são as mesmas, melhor ou pior coordenação com resultados também diretamente relacionados.

5. Verifica existência de desperdícios ao longo do processo? Em que momentos e de que tipo?

Essencialmente desperdício de retrabalho que origina um desperdício económico. O facto de se repetirem trabalhos porque estão incorretamente definidos de início.

6. Que oportunidades de melhoria apontaria?

Essencialmente soluções para o problema anterior com maior empenho no processo de definição por contra partida ao processo de execução.

2. Gestor de projeto regional Norte

Luís Pinho

1. Quais as principais funções exercidas?

Gestão de projeto, coordenação de equipas externas, controlo de gestão, compra de equipamento e entrega.

2. Que principais dificuldades são sentidas, dentro da equipa de expansão?

Gestão de tempo, sobrecarga de trabalho diária durante longos períodos do ano com aumento de dificuldade na gestão e manutenção dos temas prioritários e cumprimento dos entregáveis

3. Que principais dificuldades são sentidas, com elementos externos equipa de expansão, no processo de remodelação de loja Sport Zone?

Sobreposição temporal de diferentes empreitadas com partilha de fornecedores obrigando a uma gestão *on-day* de cada intervenção, com necessidade frequente de correção de planeamento; Garantia de que os prazos de entrega e montagem são cumpridos; Falta de transparência nas informações recebidas.

4. Qual o projeto Sport Zone com melhor/pior desempenho na sua opinião? Porquê?

Norteshopping. Primeira loja norte do conceito 4G, loja de grandes dimensões feita com loja aberta, com grande visibilidade interna e externa. Prazos apertados para a especificidade da intervenção.


5. Verifica a existência de desperdícios no processo? De que tipo?

Sim. Retrabalho.

6. Que oportunidades de melhoria identifica no processo de remodelação e abertura de loja Sport Zone?

Lojas deviam ser fechadas durante intervenção. Período de intervenção ligeiramente superior. Equipamento devia ter possibilidade de se comprado para buffer de entrega, evitando produção para entrega.

2. Folha de investimento

Sportzone Gaia		Data Fecho Projeto						
cod. projeto:	D.0195.16.DL	Orçamento				Custo real /m ²	Instalações/m ²	
área venda m ² :	1070	Inv. aprovado						
Tipo de intervenção:	Rem. Integral	Custo Real				Custo médio/m ² (Total proj. Sportzone)	Equipamentos/m ²	
Gestor instalações:		Δ Orçamento/custo real		- €				
Gestor equipamentos:		Δ Inv aprovado/custo real		- €				
Total Final	ORÇAMENTO CAPEX	ORÇAMENTO CAD. ENCARGOS (1ª versão enviada ao negócio)	ORÇAMENTO CAD. ENCARGOS (validado pelo negócio)	ADJUDICAÇÃO	TRABALHOS A MENOS	TRABALHOS A MAIS	TOTAL FINAL	TOTAL FINAL/ m ²
TOTAL / m ²	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Final		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
INSTALAÇÕES		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
HONORÁRIOS E SERVIÇOS TÉCNICOS		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Levantamentos prévios								- €
Arquitetos								- €
Projetistas instalações especiais								- €
Fiscalização obra								- €
Outros honorários e serviços técnicos								- €
Responsável pelas instalações elétricas								- €
Higiene e segurança no trabalho								- €
INSTALAÇÕES PROVISÓRIAS		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Aluguer equipamento								- €
EMPREITADAS		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Construção civil								- €
Construção civil - pavimento								- €
Instalações elétricas								- €
Iluminação								- €
Águas e esgotos								- €
Ar condicionado (AVAC)								- €
Ar condicionado (AVAC) - máquinas								- €
Grupo gerador								- €
Sistemas deteção e combate a incêndio								- €
Intrusão								- €
Instalação de outros equipamentos								- €
Segurança obra								- €
Limpeza obra								- €
Outros custos solicitados pelos negócios								- €
Elevadores e monta cargas								- €
EQUIPAMENTOS DE ENERGIA		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Postos de transformação								- €
UPS								- €
Grupo gerador								- €
Equipamentos energias renováveis								- €
EQUIPAMENTO DE CARPINTARIA								- €
SERVIÇOS ÂMBITO ENCERRAMENTOS								- €
EQUIPAMENTOS		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EQUIPAMENTOS DE SEGURANÇA		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamentos e materiais de segurança								- €
Sistemas de som								- €
EQUIPAMENTO DE MOVIM. DE CARGA		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Movimentação de carga Pesada								- €
Movimentação de carga Ligeira								- €
EQUIPAMENTOS DE ARMAZ. E EXP.		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Armazenagem								- €
Equipamentos e mat. de apoio Armazém								- €
Exposição								- €
Exposição Manequins								- €
Acrílicos								- €
EQUIPAMENTOS DE APOIO À OPERAÇÃO		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Linha de caixas								- €
Apoio loja								- €
Equipamento multimédia								- €
Marcenaria								- €
Equipamentos específicos outras secções								- €
Ferramentas de manutenção								- €
Equipamentos Área Saúde								- €
EQUIPAMENTOS DE HIGIENE E AMBIENTE		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamentos de limpeza/higiene								- €
Equip. recolha/acondicionamento resíduos								- €
EQUIPAMENTO DE DECOR. E SINALÉTICA		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Comunicação								- €
Reclamos Interior								- €
Reclamos Exterior								- €
Preçários e Cabides								- €
EQUIPAMENTOS ADMINIST. E SOCIAIS								- €
Total Final	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Anexo 2 - Sport Zone Gaia Shopping; Folha de investimento

FICHA DE PROJECTO				
DESCRIÇÃO	INTERVENÇÃO			
	INSIGNIA			
	LOJA			
	ÁREA DE LOJA (VENDA) m2			
	CÓDIGO DE PROJECTO			
	DESCRIÇÃO INTERVENÇÃO			
INFORMAÇÃO MACRO PROJECTO	DATA INICIO PROJECTO			
	DATA INICIO OBRA			
	DATA ABERTURA LOJA			
	DATA CONCLUSÃO PROJECTO			
	CAPEX OBRAS			
	CAPEX EQUIPAMENTOS			
DADOS EQUIPÁS INTERNAS	GESTAO ESPAÇO NEGÓCIO			
	HST			
	BIT			
	DAS - GESTAO ACTIVOS FIXOS			
DADOS INTERVENIENTES	GESTOR PROJETO EXPANSÃO			
	GESTOR EQUIPAMENTOS			
	DIRETOR OPERAÇÕES			
	DIRETOR LOJA			
	FISCALIZAÇÃO			
	FISCALIZAÇÃO em obra			
	ARQUITECTURA			
	PROJETISTA INST. ELÉTRICAS			
	PROJETISTA SEGURANÇA			
	PROJETISTA AVAC			
	SEGURANÇA EM LOJA			
	LIMPEZA EM OBRA			
	EMPREENHEIRO C. CIVIL			
	EMPREENHEIRO INST. ELÉTRICAS			
	EMPREENHEIRO AVAC			
	FORN. ESTANTERIA			
	FORN. CARPINTARIAS			
FORN. ECRANS LED				
FORN. CCTV e ANTENAS				
FORN. RECLAMES E ANEIS				
FORN.				
FORN.				

Células de preenchimento obrigatório

Anexo 3 - Sport Zone Gaia Shopping: Folha de investimento

