



**Tatiana Marques De
Jesus**

**Aumentar a competitividade orientando as
atividades para a melhoria da satisfação dos
clientes**



Universidade de Aveiro
2023

**Tatiana Marques De
Jesus**

**Aumentar a competitividade orientando as
atividades para a melhoria da satisfação dos
clientes**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Comercial, realizada sob a orientação científica do Doutor Pedro Manuel do Espírito Santo, Professor Adjunto Convidado da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha mãe.

o júri

presidente

Prof. Doutora Magda Sofia Valério Monteiro
Professora coordenadora da Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Doutora Sara Cristina Valente dos Santos
Professora adjunta convidada da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Pedro Manuel do Espírito Santo
Professor adjunto convidado em regime laboral da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A realização deste estágio só foi possível com o apoio incondicional, compreensão e tolerância de algumas pessoas. Assim, gostaria de deixar uma palavra de agradecimento a quem contribuiu, de certa forma, para a conclusão do meu percurso académico:

À minha família e amigos, em especial à minha mãe que contribuiu de diversas formas e me acompanhou durante todo o percurso, representando um pilar fundamental na minha vida.

Ao Professor Pedro Espírito Santo, agradecer pela orientação deste relatório bem como pela sua disponibilidade, conselhos e esclarecimento de dúvidas que foram surgindo no decorrer do estágio curricular.

Ao Dr. Paulo Cardoso, que me acolheu na sua empresa, contribuindo para a conclusão do curso, assim como para o enriquecimento e aquisição de novos conhecimentos, sendo o primeiro contacto com o mundo laboral.

À senhora Teresa Antunes, por me ter acompanhado durante o estágio, confiando nas minhas capacidades e colocar nas minhas mãos tarefas de grande responsabilidade, estando sempre disponível para auxiliar e instruir.

Aos restantes colegas tanto do escritório como da loja, em especial à Liliana Costa, Cátia Coimbra e Sónia Sucena pela acolhedora receção, simpatia, disponibilidade e cooperação demonstradas.

Por fim, agradecer aos restantes docentes que direta ou indiretamente contribuíram para o incremento do meu conhecimento na área comercial e a nível pessoal também.

palavras-chave

Merkante, inquérito de satisfação do cliente, satisfação do cliente.

resumo

O presente relatório, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Comercial, ministrada na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da universidade de Aveiro, pretende refletir sobre o trabalho desenvolvido no decorrer do estágio curricular do 2.º ano do mestrado.

Com uma duração total de 1124 horas, o estágio decorreu na empresa Alves Cardoso & Cardoso, Lda., sob orientação do Professor Doutor Pedro Espírito Santo, na qualidade de orientador da ESTGA, e do Dr. Paulo Cardoso, na qualidade de orientador da Entidade Acolhedora.

O objetivo deste trabalho pretendeu focar-se na análise da satisfação do cliente aos consumidores desta organização, através da realização de questionários, tanto presencialmente, como por via *online*, obtendo as respostas necessárias e que serviram de *outputs* para uma melhoria contínua constante, mediante esclarecimentos e sugestões de melhoria fornecidas pelos próprios clientes.

Embora desafiante, este estágio contribuiu para uma aprendizagem enriquecedora, não só na área de gestão comercial, como também noutras áreas da gestão.

keywords

Merkante, customer satisfaction survey, customer satisfaction.

abstract

This report, carried out as part of the Master's Degree in Commercial Management, taught at the Águeda School of Technology and Management at the University of Aveiro, aims to demonstrate the work carried out during the 2nd year of the Master's Degree.

With a total duration of 1124 hours, the internship took place at the company Alves Cardoso & Cardoso, Lda. under the guidance of Professor Pedro Espírito Santo, as supervisor at ESTGA, and Dr. Paulo Cardoso, as supervisor at the host company.

The aim of this work was to focus on the analysis of customer satisfaction with the consumers of this organization through questionnaires carried out in person and online, obtaining answers that served as outputs for constant continuous improvement, through clarifications and suggestions for improvement provided by the customers themselves.

Although challenging, this internship contributed to enriching learning not only in the area of retail management, but also in other areas of management.

Índice

Índice de Figuras e tabelas	III
Lista de Acrónimos, Siglas e Abreviaturas	V
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Serviço ao Cliente.....	3
2.2. Satisfação do Cliente.....	7
2.3. Word of mouth.....	10
3. Apresentação da Entidade Acolhedora	14
3.1. História.....	14
3.2. Merkante Recardães.....	15
3.3. Missão	16
3.4. Estrutura Organizacional.....	16
4. Metodologia.....	17
5. Apresentação, análise e discussão das atividades desenvolvidas no estágio	18
5.1. Integração da estagiária na organização.....	19
5.2. Análise SWOT.....	20
5.3. Questionário aos consumidores	27
5.3.1. Inquérito de satisfação aos clientes do Merkante	28
5.3.2. Resultados do inquérito de satisfação aos clientes do Merkante.....	29
5.3.3. Inquérito de satisfação aos clientes de supermercados de Águeda	41
5.3.4. Resultados do inquérito de satisfação aos clientes de supermercados de Águeda	42
5.4. Questionário aos colaboradores.....	52
5.4.1. Resultados do questionário aos colaboradores	53
5.5. Sugestões de melhoria.....	60
5.6. Sugestões de melhoria implementadas no estágio curricular	66
5.6.1. Organograma	66
5.6.2. Ficha Individual do Colaborador	66
5.6.3. Ficha Interna de Reclamação	67
5.7. Outras atividades desenvolvidas de apoio administrativo	67
5.7.1. Falhas nas Caixas de Atendimento no Merkante	67

5.7.2.	Ficha de Verificação do Caixa	68
5.7.3.	Atendimento telefónico.....	68
5.7.4.	Conferência de raspadinhas.....	68
5.7.5.	Conferência de Caixas	69
5.7.6.	Registo de transferências de Pagamentos	69
5.7.7.	Lançamentos contabilísticos	69
5.7.8.	Análise da inflação sentida de 2021 a 2023	70
5.7.9.	Comparação de preços	71
5.7.10.	Controlo de preços em loja.....	73
5.7.11.	Folha do Operador	74
5.7.12.	Controlo dos Caixas dos restantes estabelecimentos.....	75
6.	Reflexão e Considerações Finais	76
	Referências Bibliográficas	78
	Apêndices	84
	Apêndice I – Plano de Trabalho do Estágio	85
	Apêndice II – Checklist de aspetos a ter em consideração num supermercado.....	87
	Apêndice III – Inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante	95
	Apêndice IV – Ficha Interna de Reclamação	97
	Apêndice V – Falhas nas Caixas de Atendimento no Merkante.....	98
	Apêndice VI – Ficha de Verificação nos Caixas de Merkante	100
	Apêndice VII – Conferência de raspadinhas	102
	Apêndice VIII – Registo de Transferência de Pagamentos	103
	Apêndice IX – Controlo de preços em loja.....	104
	Apêndice X – Ficha de Verificação do Caixa – Merkante Cidade	105
	Apêndice XI – Ficha de Verificação do Caixa – Anadia	106
	Apêndice XII – Ficha de Verificação do Caixa – Bombas Castanheira.....	107
	Anexos.....	108
	Anexo I – Ficha Individual do Colaborador	109
	Anexo II - Ficha do Operador.....	110
	Anexo III – Ficha do Operador – Versão 1	111
	Anexo IV – Ficha do Operador – Versão 2	112

Índice de Figuras e tabelas

Figura 1 - Localização da sede do Merkante.....	14
Figura 2 - Sede do Merkante	15
Figura 3 - Organograma Merkante	16
Figura 4 – Análise às questões 1 e 2 do ISC do Merkante.....	29
Figura 5 - Análise às questões 3 e 4 do ISC do Merkante	30
Figura 6 - Análise às questões 5 e 6 do ISC do Merkante	31
Figura 7 – Análise à questão 7 do ISC do Merkante	32
Figura 8 - Análise às questões 8 e 9 do ISC do Merkante	32
Figura 9 - Análise à questão 10 do ISC do Merkante	33
Figura 10 - Análise às questões 11 e 12 do ISC do Merkante.....	34
Figura 11 - Análise à questão 13 do ISC do Merkante	35
Figura 12 – Análise às questões 14 e 15 do ISC do Merkante	36
Figura 13 – Análise às questões 16 e 17 do ISC do Merkante	37
Figura 14 – Análise às questões 18 e 19 do ISC do Merkante	38
Figura 15 – Análise à questão 20 do ISC do Merkante	39
Figura 16 – Análise às questões 1 e 2 do ISC de supermercados de Águeda	42
Figura 17 - Análise às questões 3 e 4 do ISC de supermercados de Águeda.....	43
Figura 18 - Análise às questões 5 e 6 do ISC de supermercados de Águeda	44
Figura 19 - Análise à questão 7 do ISC de supermercados de Águeda	45
Figura 20 - Análise às questões 8 e 9 do ISC de supermercados de Águeda	46
Figura 21 - Análise às questões 10 e 11 do ISC de supermercados de Águeda	47
Figura 22 - Análise às questões 12 e 13 do ISC de supermercados de Águeda	48
Figura 23 - Análise à questão 14 do ISC de supermercados de Águeda	49
Figura 24 - Análise às questões 15 e 16 do ISC de supermercados de Águeda	49
Figura 25 - Análise às questões 17 do ISC de supermercados de Águeda	50
Figura 26 - Análise às questões 18 do ISC de supermercados de Águeda	51
Figura 27 - Questões 1 e 2 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante	53
Figura 28 - Questões 3 e 4 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante	54
Figura 29 - Questões 5 e 6 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante	55
Figura 30 - Questões 7 e 8 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante	56
Figura 31 - Questões 9 e 10 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante	57

Figura 32 – Questões 11 e 12 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante..	58
Figura 33 - Questão 13 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante	59
Figura 34 – Questão 14 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante.....	59
Tabela 1 – Tabela de comparação de preços	21
Tabela 2 - Análise SWOT Merkante	24
Tabela 3 – Inquérito de satisfação aos clientes do Merkante	29
Tabela 4 – Inquérito de satisfação aos clientes de supermercados de Águeda	41
Tabela 5 - Questões do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante	53
Tabela 6 - Plano de Ação	65
Tabela 7 – Análise da inflação sentida de 2021 a 2023	70
Tabela 8 – Comparação de preços entre o Merkante e concorrência	72
Tabela 9 - Excerto da análise do controlo de preços em loja	74

Lista de Acrónimos, Siglas e Abreviaturas

ACSI - *American Customer Satisfaction Index*;

AI-CRM - *Artificial intelligence-enabled Customer Relationship Management capabilities*;

CAE - *Classificação das atividades económicas*;

CRM - *Customer Relationship Management*;

CSF - *Customer Service Flexibility*;

ESTGA - *Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda*;

ECSI - *European Customer Satisfaction Index*;

eWOM - *Electronic word of mouth*;

IA - *Inteligência Artificial*;

ISC – *Inquérito de satisfação aos clientes*;

IVA - *Imposto sobre valor acrescentado*;

NWOM – *Negative word of mouth*;

PWOM – *Positive word of mouth*;

SWOT - *Strengths, weaknesses, opportunities, threats*;

WOM - *Word of Mouth*.

1. Introdução

Os estágios curriculares constituem uma vantagem aos alunos, pois permitem aplicar e desenvolver conhecimentos técnicos e científicos, previamente adquiridos ao longo do percurso académico, através do seu uso, na prática, no contexto organizacional.

O estágio foi realizado na empresa Alves Cardoso & Cardoso - Supermercado Merkante, doravante designada Merkante, dedicando-se ao comércio a retalho de bens alimentícios.

Procurou-se que a realização deste estágio constituísse uma mais-valia, não só para a estagiária, como para a entidade acolhedora, possibilitando à estagiária ter um primeiro contacto com o mundo laboral e permitindo implementar competências adquiridas provenientes da aprendizagem em contexto de sala de aula.

O principal objetivo do estágio reside numa análise de satisfação do cliente, através de inquéritos realizados tanto presencialmente como através das redes sociais, de modo a poder atingir um maior número de pessoas – clientes e população no geral –, tornando o resultado destes inquéritos o mais confiável possível.

O plano de trabalho do estágio (Apêndice I), abrange cinco objetivos realizados ao longo do estágio curricular.

O primeiro diz respeito à integração da estagiária na organização, consistindo no conhecimento da estrutura organizacional, bem como do seu modo de funcionamento e conhecimento dos processos existentes.

O segundo objetivo consiste na elaboração de uma análise SWOT (*Strengths, weaknesses, opportunities, threats*), permitindo analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, servindo de pilar, tanto para um melhor conhecimento da organização, como para a concretização dos objetivos seguintes.

O terceiro refere-se à elaboração de um questionário aos consumidores, tratando essencialmente os seus hábitos e preferências relativamente ao supermercado Merkante e à respetiva concorrência. Este objetivo passa por várias fases: numa primeira instância, pela sua preparação e análise das questões para o questionário a realizar, seguindo-se a sua elaboração, implementação aos consumidores, ao tratamento de dados provenientes das respostas obtidas no inquérito e, por fim, a elaboração de um relatório com os resultados correspondentes.

O quarto objetivo apresenta-se semelhante ao anterior, no entanto trata-se de um questionário aos colaboradores, uma vez que estes últimos também são clientes e poderão fornecer informações relevantes relativas à organização na qual operam. Mais uma vez, este objetivo subdivide-se em várias fases: em primeiro lugar, preparação e análise das questões para o questionário a realizar, de seguida a sua elaboração, implementação aos colaboradores, ao tratamento de dados proveniente das respostas obtidas no inquérito e, por fim, a elaboração de um relatório com os resultados do questionário realizado.

O quinto e último objetivo, pretende apresentar contribuições/ sugestões de melhoria na área de *marketing*, resultantes das respostas obtidas nos questionários aos consumidores e aos colaboradores e ainda outras propostas de melhoria identificadas.

Neste sentido, o relatório encontra-se estruturado da seguinte forma:

- ✓ 1. Introdução;
- ✓ 2. Revisão de Literatura, onde serão abordados temas alusivos ao objeto em estudo, nomeadamente, serviço ao cliente, satisfação do cliente e por último, *word of mouth*;
- ✓ 3. Apresentação e caracterização da entidade acolhedora Supermercado Merkante;
- ✓ 4. Metodologia, onde será apresentado o método de investigação e ferramentas adotadas no desenvolvimento do estágio;
- ✓ 5. Apresentação, análise e discussão das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, subdividindo este último de acordo com os objetivos do estágio;
- ✓ 6. Reflexão e considerações finais, onde se referem os principais resultados e conclusões obtidas no estágio, respetivas limitações existentes e ainda, sugestões para a continuação do trabalho realizado.

Desta forma, pretendendo que o presente trabalho cumpra os objetivos previamente definidos, segue-se o desenvolvimento do mesmo.

2. Revisão de Literatura

O presente capítulo subdivide-se em três secções, onde será feita uma revisão de literatura relativamente a determinados conceitos relevantes e relacionados com o tema deste relatório. Apesar destes se interligarem entre si, serão abordados separadamente.

A primeira, diz respeito ao serviço ao cliente. Nesta secção será abordado o conceito em si, assim como a sua relevância para o desenvolvimento e êxito de uma organização prestadora de serviços.

Para um alcance pleno da satisfação do cliente, nos dias de hoje, aborda-se também na secção seguinte, a forma como a tecnologia está interligada com o aumento da satisfação do consumidor e com a superação das suas expectativas. Quando temos um cliente satisfeito, o seu desejo de recompra aumentará, revertendo-se em lucros para a organização.

Por fim, o conceito de *word of mouth* (WOM) ou passa palavra, sendo abordado o seu conceito e a facilidade com que afeta, de forma positiva ou não, a imagem de uma organização, tendo em conta uma única experiência de um consumidor.

2.1. Serviço ao Cliente

A qualidade dos serviços é fundamental para o sucesso a longo prazo dos prestadores de serviços Noor et al. (2022). Um estudo realizado por Zendesk (2020) corrobora os autores supracitados, expondo o facto de que os clientes não esquecerão a sua experiência passada, seja boa ou não, no momento de realizar compras futuras. Desta forma, o mesmo autor concluiu que, 87% dos clientes que obtiveram uma boa experiência de atendimento, 67% recomendaram o produto à família e amigos e 54% recompraram o mesmo produto/serviço ou outros na mesma empresa.

Por outro lado, dos 97% que obtiveram uma experiência negativa, 58% deixaram de adquirir nessa empresa, 52% transmitiram a outras pessoas para não comprar aquele produto ou serviço em específico e, por fim, 48% indicaram que provavelmente não irão considerar efetuar compras à mesma organização. (Zendesk, 2020)

À semelhança de outras áreas, também a prestação de serviços sofreu influência decorrente dos avanços tecnológicos, fazendo uso em seu benefício para incrementar as experiências do cliente de duas formas distintas. Por um lado, através do uso da tecnologia por parte dos funcionários do serviço humano, alicerçando as interações com o cliente, ou seja, utilizam a tecnologia para comunicar diretamente com o consumidor (*e-mail*) e no processamento de informações relevantes que irão melhorar a interação da empresa com o cliente (planilhas e sistemas de gestão de banco de dados) (Bitner et al., 2010 e Noor et al., 2022).

Em contrapartida, a mesma tecnologia é utilizada para substituir parcial ou totalmente os funcionários, permitindo que os consumidores se sirvam, automática e independente, de forma eficaz, sem que se torne necessária a intervenção da “mão humana”, como acontece, por exemplo, com a automatização de caixas nos supermercados (Noor et al., 2022). Considerando Cook et al. (2022) “a integração da automatização de caixas nas trocas de mercado está bem estabelecida”.

Desta forma, permite-se aos consumidores que personalizem as suas experiências de compra ou economizem o seu tempo, sem que tenham de aguardar em longas filas até que sejam atendidos. De facto, com a mais recente pandemia da COVID-19, muitas empresas viram-se obrigadas a reinventar-se para sobreviver, através do uso da tecnologia, sendo que uma das estratégias implementadas pelos retalhistas, foram as caixas de atendimento automáticas.

Tal como Noor et al. (2022), Lee et al. (2021) defende que o cliente representa um papel fundamental no sucesso das organizações, essencialmente quando as suas expectativas são excedidas devido à prestação de serviços de qualidade, demonstrando que um empreendedor de sucesso deve focar a sua atenção no cliente.

De facto, importa referir, que é possível avaliar a satisfação do cliente através do modelo da qualidade SERVQUAL, caracterizado por ser uma ferramenta que mede a qualidade percebida ao comparar as respostas de dois questionários: um que avalia as expectativas do cliente e outro que avalia os serviços prestados, tendo em conta que “a satisfação do cliente é influenciada, não só pela qualidade percebida, como também pelo preço, fatores pessoais, etc.” (Portal ISO, s.d.).

Este modelo mostra-se fundamental, na medida em que auxilia o retalhista a diferenciar aquilo que o cliente procura e valoriza, delineando, desta forma, os aspetos, estratégias necessárias e alocação de recursos necessários para aumentar a satisfação do consumidor.

Tendo em conta Parasuraman et al. (1988), o modelo pretende avaliar 5 dimensões da qualidade dos serviços:

- ✓ Tangibilidade (instalações, equipamento aparência dos colaboradores);
- ✓ Fiabilidade (capacidade de prestar o serviço de modo fiável);
- ✓ Prontidão (capacidade de ser prestativo e eficiente);
- ✓ Segurança (capacidade de transmitir segurança e confiança);
- ✓ Empatia (atenção e cuidado individualizado).

Adicionalmente, no mercado em que estamos inseridos atualmente, caracterizado por ser extremamente competitivo, torna-se inevitável que o retalhista se destaque dos restantes concorrentes, através da inovação e do investimento no atendimento ao cliente (Lee et al., 2022). Em concordância com os mesmos autores, Mahavarpour et al. (2023), destaca que a inovação de serviços constitui uma vantagem competitiva relativamente ao mercado e às empresas, destacando-se pela diferenciação entre empresas concorrentes.

Através dos *sites de internet*, os consumidores dispõem de toda e qualquer informação à sua disposição, facilitando a tarefa de comparar produtos e preços entre diferentes retalhistas, priorizando aquele que lhe oferece os melhores preços/promoções ou benefícios no pós-venda (Lee et al., 2022). Para que tal seja possível, é fundamental que as empresas selecionem cuidadosamente a informação disponível na sua plataforma *online*, impactando positivamente o relacionamento consumidor-retalhista (Caruana & Ewing, 2010).

É referido por Kumar et al. (2023) que, nos últimos vinte anos, a gestão de relacionamento com o cliente ou *Customer Relationship Management* (CRM) tem sido afirmada nas estratégias adotadas pelas organizações, com o intuito de aprimorar o serviço fornecido e o conseqüente relacionamento com o cliente.

É com base em estudos anteriores, que os profissionais afirmam que a inovação é essencial e urgente para o desempenho e crescimento de uma organização (Kumar et al., 2023). Desta forma surge a Capacidade de CRM com base em Inteligência

Artificial ou *AI-enabled CRM capabilities* (AI-CRM), permitindo rastrear o comportamento dos consumidores (como é o caso do uso de *chatbots* de inteligência artificial, que se caracterizam por ser um *software* que comunica com os utilizadores), acedendo às suas preferências, e retendo informações relevantes para traçar/ redefinir as estratégias de *marketing* necessárias para atrair novos clientes (Mostafa e Kasamani, 2021; Kumar et al., 2023).

No entanto, segundo Kumar et al. (2023), existem estudos limitados relacionados com o facto de os recursos de IA-CRM fortalecerem os mecanismos de flexibilidade no atendimento ao cliente ou *Customer Satisfaction Flexibility* (CSF), com o intuito de gerir recursos e melhorar a inovação nos serviços. Por outro lado, o CSF tem alguns benefícios, pois permite identificar e particularizar as mudanças significativas nas preferências dos clientes, facilitando o processo de lidar com as ocorrências e melhorar a qualidade do serviço (Morgan et al., 2014).

Atualmente, a Inteligência Artificial (IA) está presente em todo o mundo, acrescentando valor gradualmente às empresas (Kumar et al., 2023). Segundo Mariani et al. (2022), podemos definir IA como “máquinas computacionais para emular capacidades inerentes aos seres humanos, tais como realizar tarefas físicas ou mecânicas, pensar e sentir” (as cited in Huang & Rust, 2021, p. 31). Desta forma, é perceptível que a adoção de IA beneficiará, de forma significativa, o modelo de negócio das empresas, reduzindo os custos e aumentando a produtividade (Kumar et al., 2023).

O uso de ferramentas e plataformas sustentadas pela IA, possibilita às organizações aceder e interpretar as preferências heterogêneas dos clientes, mantendo relacionamentos de confiança com os mesmos, através de serviços adaptados aos seus gostos (Mostafa e Kasamani, 2021; Kumar et al., 2023).

De acordo com certos autores, a inovação de serviços revela-se importante no alcance de vantagem competitiva, devido à rápida e sistemática mudança da oferta de serviços no mercado (Kumar et al., 2023). Desta forma, as organizações ver-se-ão obrigadas a criar recursos diferentes, com o objetivo de incrementar os serviços disponibilizados, pois tal como Dwivedi et al. (2017) referem, “a inovação é vital para encontrar novas soluções para problemas, aumentar a qualidade e melhorar a lucratividade” (p.197).

Kumar et al. (2023) mencionam no seu artigo, que o foco da inovação outrora, era a produção de produtos e *design* de serviços, no entanto atualmente é a criação de valor. Por exemplo, os equipamentos e serviços baseados em IA, sustentam a incorporação de recursos, flexibilizando e melhorando consecutivamente o desempenho do serviço.

Tal como Lee, et al., Jaakkola & Terho (2021) afirmam, que a qualidade do percurso do cliente é “um fator determinante no êxito da prestação de serviços nas empresas” (p.1). No contexto da literatura de *marketing*, o percurso do cliente caracteriza-se como toda a experiência, seja digital ou física, que um cliente tem com uma marca ou um negócio no seu processo de compra, desde o primeiro contacto até ao serviço pós-venda. Uma vez concluído um percurso de sucesso, menores serão os custos, aumentando receitas e a lealdade do cliente (Microsoft, s.d.).

Segundo menciona Jaakkola & Terho (2021), a literatura existente relativa à gestão de serviço mostra que a perceção de qualidade dos clientes é influenciada também pelo desempenho funcional do processo de serviço, para além dos resultados da experiência que obtiveram (as cited in Grönroos, 1984).

Por outro lado, uma pesquisa direcionada para a experiência do cliente, realça a importância dos percursos, na medida em que elucida a sua experiência como respostas e reações sensoriais e espontâneas dos clientes a diversos estímulos, que se sucedem ao longo do percurso do cliente (Becker et al., 2020).

Assim, a pesquisa acima mencionada, relacionada com a gestão da experiência do cliente, está relacionada com o comportamento que os vendedores adotam, com o intuito de redefinir as estratégias a utilizar, gerindo estrategicamente as expectativas dos mesmos ao longo do seu percurso. (Jaakkola & Terho, 2021).

2.2. Satisfação do Cliente

Tendo em conta Oliver (2014), “Todos sabem o que é satisfação, até que lhes peçam para defini-la. Então parece que ninguém sabe” (p.7).

Segundo Yi & Nataraajan (2018), a satisfação do cliente é um conceito muito estudado no *marketing* moderno, consistindo no estado emocional de um cliente, advindo do relacionamento com o retalhista, surgindo essencialmente quando um produto ou serviço atende as expectativas do cliente (Menidjel & Bilgihan, 2022).

Deste modo, a satisfação do cliente torna-se o principal objetivo de uma organização, uma vez que proporciona aos retalhistas uma potencialização da lealdade do cliente e o conseqüente aumento do desempenho financeiro e riqueza da organização (Habel & Klarmann, 2015; Morgeson et al., 2011; Otto et al., 2020).

Segundo um estudo realizado por Menidjel & Bilgihan (2022), os resultados obtidos demonstraram que a propensão ao relacionamento com o cliente, tem um impacto significativamente positivo, quer na satisfação do cliente, como na confiança do cliente e ainda na sua intenção de compra e recompra.

Tendo em conta certos autores, a confiança que um cliente deposita numa empresa, é crucial na intenção de compras futuras, obtendo deste modo um resultado direto com a satisfação do consumidor (Menidjel & Bilgihan, 2022; Tong & Su, 2018; Xiao et al., 2019). Quando obtemos clientes satisfeitos, existem menos reclamações para resolver, aumentando a vontade de recompra. Posto isto, torna-se evidente que a satisfação se correlaciona diretamente com o desempenho do retalhista e com os lucros que advém posteriormente.

Da mesma forma, Chatzoglou et al. (2022) partilha a mesma opinião de que a intenção de recompra de um cliente, está diretamente correlacionada com os comportamentos positivos anteriores e alcance das expetativas ao longo do tempo. Uma vez satisfeitos, existe uma maior propensão de um cliente voltar para adquirir o mesmo produto ou serviço.

Por outro lado, estudos revelam que os consumidores demonstram necessitar um menor auxílio devido à prévia adaptação e familiarização com a organização. Por isso, Duffy (2003), acredita que estes se tornam mais resistentes a eventuais experiências negativas, optando por protestar com o intuito de proporcionar uma melhoria contínua e garantir que o problema se resolve, demonstrando-se mais propensos a oferecer uma segunda oportunidade à organização, pois sentem que também fazem parte desta.

Segundo Terblanche (2018), para os retalhistas, a experiência do cliente é uma tarefa árdua, uma vez que é influenciada por uma diversidade de fatores, alguns controláveis, e outros nem tanto. Um estudo realizado por Terblanche (2018), relativamente à experiência de compra de um cliente na loja de um supermercado,

realçou que a variedade de produtos oferecidos, a interação com a equipa, o ambiente dentro da loja, o *layout*, a disposição de produtos e, ainda, as emoções estimuladas durante a permanência em loja, têm uma influência positiva na satisfação do cliente, aliciando a recompra futura.

Assim, uma vez que alguns autores defendem que reter clientes torna-se menos dispendioso do que atrair novos clientes, os retalhistas devem delinear estratégias que fidelizem os clientes atuais, garantindo a sua satisfação, e assegurando a sua disposição em comprar mais no futuro, mesmo quando se verifique um aumento de preços (Menidjel & Bilgihan, 2022).

Considerando os autores Ajami et al. (2018), apenas em 1980 começou-se a dar importância à satisfação do cliente, devido ao aumento da concorrência entre empresas e ao crescente desenvolvimento do setor dos serviços, o que promoveu a sua análise em diversos países, tendo sido implementados índices nacionais, de modo a ser possível medir a satisfação do cliente. Desta forma, nasceram o *American Customer Satisfaction Index (ACSI)* e o *Swedish Customer Satisfaction Barometer* desenvolvido por Fornell, o *Deutsche Kundenbarometer* concebido por Eklöf, o *Norwegian Customer Satisfaction Barometer* por Andreassen e Lindestad e ainda, o *European Customer Satisfaction Index (ECSI)* (Ajami et al., 2018).

Com base num estudo realizado por Pereira et al. (2023), investir na integração de canais aumentará o poder do cliente, incrementando a confiança e satisfação do consumidor, levando à eventual compra por impulso, apesar destes clientes se tornarem mais difíceis de satisfazer, pela panóplia de opções que se encontram à sua disposição atualmente, decorrente dos avanços da tecnologia.

Antes de efetivar a compra de um produto ou serviço, os consumidores têm determinadas expectativas, acabando por compará-las com o desempenho do mesmo, após a aquisição ou uso. Desta forma, quando as expectativas dos consumidores são excedidas, os clientes ficam satisfeitos. No entanto, quando estas últimas não são alcançadas, gera-se insatisfação no comprador (Mainardes, et al., 2023).

Segundo Ha et al. (2015), a satisfação do cliente funciona como um estímulo no que diz respeito ao desenvolvimento da lealdade entre cliente-empresa. Assim, as organizações tendem a procurar relacionamentos de longo prazo com os clientes,

através da satisfação destes (Kumar e Singh, 2022), podendo implicar um maior cuidado no que diz respeito a reclamações, oferecendo soluções que satisfaçam os consumidores, de modo a obter um retorno positivo (Ha et al., 2015).

Neste sentido, Gee et al. (2008) identificaram cerca de três benefícios da fidelização dos clientes. Em primeiro lugar, o custo do serviço associado a um cliente fidelizado é significativamente menor do que para um novo cliente. Seguidamente, aqueles que se consideram fiéis, estão dispostos a pagar um preço mais elevado devido, muitas vezes, ao conforto que representa saberem qual a qualidade do produto ou serviço prestado. Por último, um cliente fiel constitui um excelente canal de *marketing* para a empresa, através do WOM.

Segundo Lee et al. (2022), tem sido realizada uma investigação na área da satisfação do cliente, que recai sobre a discrepância existente relativamente ao desempenho real do serviço e a expectativa que o cliente tinha em relação ao serviço. Desta forma, Lee et al. (2022) argumentam, que existem dois fatores que requerem a nossa atenção. O primeiro, diz respeito à qualidade do serviço/ produto e ao preço, que se consideram fatores controláveis. Por outro lado, os fatores situacionais ou emocionais dos consumidores são incontroláveis. Estes últimos associam-se à experiência passada e ao estado emocional dos indivíduos, que influenciará diretamente a decisão de compra (as cited in Zeithaml et al., 2012). Adicionalmente, Lee et al. (2022) rebatem, que é possível utilizar estes fatores incontroláveis a favor dos retalhistas, diferenciando-se dos demais.

Também, um estudo realizado por Jeng (2017), revela que uma política de trocas e devoluções benéfica para o consumidor incrementa a satisfação do cliente, dado que reduz a incerteza pré-compra. Desta forma, esta política permite um aumento da intenção de compra por parte do cliente, ainda que o retalhista seja menos reconhecido no mercado, quando comparado com os seus concorrentes.

2.3. *Word of Mouth*

De acordo com Aljumah et al. (2023), “no contexto do comportamento do consumidor, a WOM é um fenómeno que ocorre naturalmente” (p.468).

A WOM constitui uma forma eficaz de *marketing*, uma vez que, voluntariamente ou não, a informação positiva ou negativa relativamente a um produto ou serviço, abrange uma rede de pessoas cada vez maior e, desta forma,

um potencial cliente que nunca tenha consumido certo produto ou serviço, irá definir a sua decisão de compra com base na experiência de um outro consumidor satisfeito ou insatisfeito, mesmo quando não se conhecem. Assim, é possível definir WOM como um “processo de comunicação oral ou escrita entre um emissor e um indivíduo ou grupo de recetores, independentemente de compartilharem ou não a mesma rede social, para compartilhar e adquirir informações de forma informal” (Sakiyama et al., 2023, p.1).

A WOM pode ocorrer quando os consumidores partilham informação, seja com amigos ou família, relativamente às suas experiências, potencializando a comercialização ou não de determinados produtos ou serviços, através de conversas, promoções e recomendações, entre outros (Aditi et al., 2023).

Tendo em conta Puriwati e Tripopsakul (2022), o conceito de WOM tem-se vindo a modificar para *electronic word of mouth* (eWOM), devido ao desenvolvimento da comunicação *online* e plataformas de *Internet*, contribuindo para uma comunicação de WOM inovadora. (Aljumah et al., 2023), demonstrando-se como estratégias decisivas para auxiliar os entendidos de *marketing* a propagar as suas ofertas.

Em concordância com Litvin et al. (2008), é possível definir eWOM como a comunicação informal, positiva ou negativa, realizada por clientes (atuais, potenciais ou antigos), virada para os consumidores, utilizando tecnologias através da *internet*, relacionadas com a sua experiência resultante do consumo de um produto, serviço ou interação com um vendedor, atingindo, involuntariamente ou não, um número incontável de pessoas ou organizações através das tecnologias que conhecemos atualmente (Hennig-Thurau et al. (2004); Litvin et al. (2008). Este conceito traduz-se em vantagens como a rapidez com que a informação é alcançada pelos mais diversos tipos de consumidores, através essencialmente dos *media* sociais (Fatma et al., 2020).

Quando um consumidor pretende adquirir um produto ou serviço, este não consegue ter uma perceção real da sua satisfação após a compra do produto ou serviço, no entanto com a WOM, é possível que tenha uma noção através da avaliação *online* de outros consumidores, ou até mesmo o passa-palavra entre família, amigos ou até conhecidos.

Por norma, este tipo de comunicação torna-se revelante para o consumidor, no processo da tomada de decisão da compra, dado que a informação advém da experiência de um consumidor distinto, tornando-a mais fiável e fidedigna (Aljumah et al., 2023).

Tendo em conta Zhao et al. (2023), as intenções comportamentais dos potenciais clientes são movidas de acordo com o grau de satisfação ou insatisfação com os produtos utilizados. Desta forma, aqueles que se consideram satisfeitos, divulgam um *feedback* positivo relativamente ao produto em questão, recomendando-o a outras pessoas, uma vez que os consumidores tendem a confiar mais no passa-palavra, ao invés da comunicação gerada por um profissional de *marketing*, associando este último a uma sensação de falta de imparcialidade e confiabilidade (Sakiyama et al., 2023). Por isso, a WOM revela-se uma ferramenta crucial para as empresas, especialmente de serviços, devido à incerteza que existe nos respetivos setores (Yalcinkaya et al., 2023).

Hyun et al. (2023) refere, que na área do retalho, o WOM é abordado como o “comportamento de troca de informações de *marketing* entre os consumidores” (p.486), dado que influencia a decisão de compra do consumidor.

O autor refere que foram classificados três tipos de WOM, relativamente à sua valência: *Positive word of mouth* (PWOM), neutro e *negative word of mouth* (NWOM). O primeiro, diz respeito a experiências agradáveis. Já o último, refere-se àquelas que são desagradáveis, tais como as reclamações. Desta forma, verificamos, que o passa-palavra facilmente influencia positivamente ou não, as escolhas e decisão do consumidor, podendo, em alguns casos, destruir a imagem de um produto para os potenciais clientes, no caso do NWOM (Hyun et al., 2023).

É referido por Rodríguez-Torrice et al. (2023), que o PWOM, constitui uma vantagem competitiva para as empresas, pois prevê as intenções de compra dos seus consumidores, podendo utilizar este benefício a seu favor. Já o NWOM resulta de não alcançar as expectativas dos clientes provocando insatisfação nos mesmos.

No contexto *omnichannel*, em que os consumidores utilizam uma variedade de plataformas para interatuar com a mesma empresa, a fase pós-compra também

deve ser analisado, com o intuito de entender o comportamento do consumidor (Rodríguez-Torrico et al., 2023).

3. Apresentação da Entidade Acolhedora

A empresa Alves Cardoso & Cardoso, Lda., mais conhecida como Merkante, encontra-se sediada em Vale do Senhor, freguesia de Recardães no concelho de Águeda e distrito de Aveiro, dedicando-se sobretudo à comercialização de uma vasta gama de produtos alimentares.

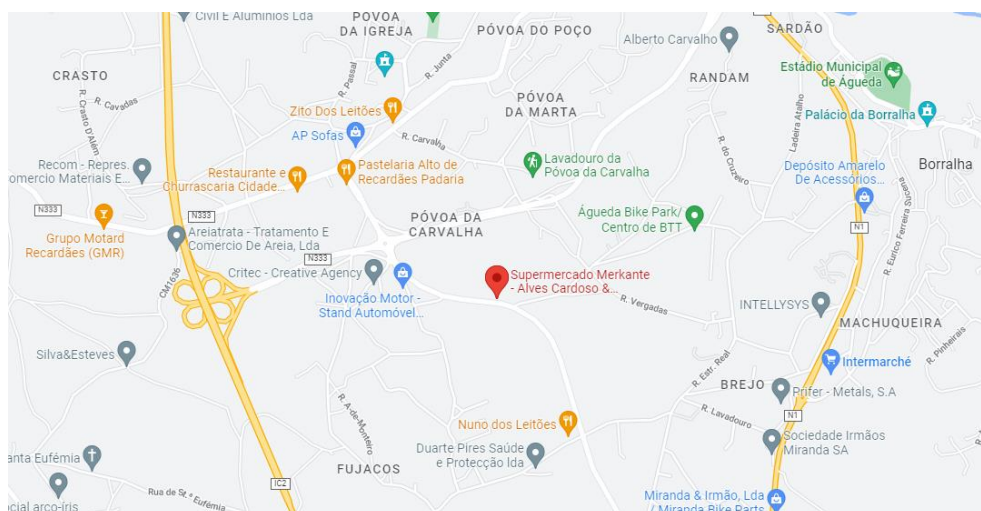


Figura 1 - Localização da sede do Merkante

3.1. História

Fundada em 1999, o Merkante surge com um estabelecimento na baixa da cidade de Águeda, conhecido como “loja dos 300”, tendo evoluído ao longo do tempo para um supermercado e, mais tarde, expandindo o seu negócio com a abertura de outros estabelecimentos, principalmente aquele que atualmente é a sua sede na zona industrial sul de Águeda, abandonando por completo o conceito de “loja dos 300”.

Atualmente, o Merkante conta com cerca de cinco estabelecimentos comerciais: o Merkante em Recardães (sede), em Águeda, em Anadia, (caracterizando-se estas duas últimas como lojas de pequena dimensão), e dois postos de combustível, as bombas em Recardães (em frente à sede) e na Castanheira do Vouga.

3.2. Merkante Recardães



Figura 2 - Sede do Merkante

Relativamente à classificação das atividades económicas (CAE), o Merkante encontra-se agrupado na área do comércio a retalho em supermercados e hipermercados – CAE 47111 rev.3. Esta área diz respeito ao comércio a retalho não especializado, essencialmente no setor alimentar, em estabelecimentos com dimensão igual ou superior a 400 m².

A estratégia de expansão desta empresa passa pelo reforço da relação com os clientes, promovendo a sua fidelização, traduzindo-se como uma empresa familiar com um atendimento personalizado, garantindo a total satisfação dos seus clientes. Estes últimos são, essencialmente, habitantes de Águeda e arredores e ainda alguns restaurantes.

Relativamente aos concorrentes, estes encontram-se no concelho de Águeda, sendo estes, o Pingo Doce, o Modelo-Continente, o Intermarché, o Mercadona e por último, o Lidl.

Tendo em conta a política comercial e vendas, a empresa promove destaques semanais e campanhas promocionais na entrada e interior da loja.

Já no que diz respeito à política de marketing, o Merkante oferece um folheto com frequência quinzenal, com promoções de determinados produtos, chegando a muitas casas em Águeda e localidades limítrofes, sendo de igual modo publicado através das redes sociais (Facebook). Por outro lado, junto à

sede do Merkante, existe um cartaz publicitário do supermercado e ainda, uma tela luminosa no posto de combustível de Recardães.

3.3. Missão

A missão da empresa é “Maximizar junto dos seus clientes, o *know-how* existente na área do comércio de produção alimentares, quer para o cliente particular em geral, quer para os clientes empresa, casos dos restaurantes, confeitarias e pastelarias”.

3.4. Estrutura Organizacional

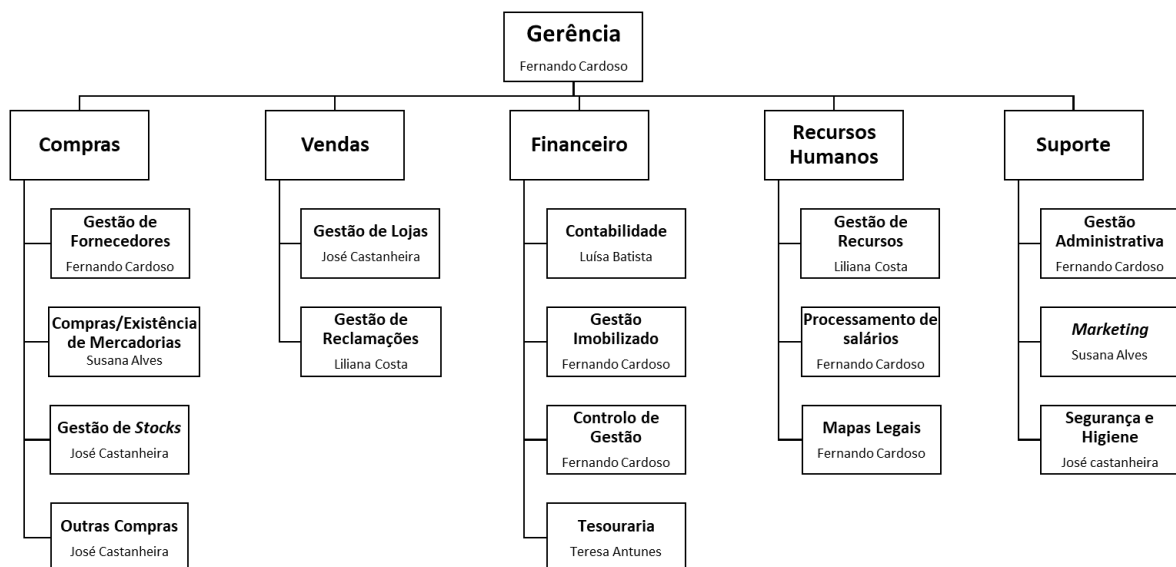


Figura 3 - Organograma Merkante

Como é possível verificar na figura acima representada, a estrutura organizacional é baseada em cinco departamentos, hierarquicamente dispostos e articulados entre si: compras, vendas, financeiro, recursos humanos e, por fim, de suporte.

Atualmente, o Merkante conta com cerca de 76 funcionários, dos quais 57 pertencem ao Merkante Recardães, 9 ao Merkante cidade (Águeda), 3 à loja de Anadia, 4 nas Bombas de Recardães e 3 nas bombas da Castanheira do Vouga.

4. Metodologia

O estágio curricular realizado no Supermercado Merkante, teve uma duração de cerca de 1124 horas, repartidas por 30 semanas.

Para a concretização deste estágio, em primeiro lugar, foi necessária a realização de um planeamento de trabalho a executar, com o intuito de definir as etapas necessárias para atingir os objetivos propostos. Além dos objetivos, este documento contém a descrição detalhada do trabalho a realizar em cada objetivo, assim como a duração prevista para cada etapa (o plano de trabalho de estágio é possível ser consultado no apêndice I).

Numa fase seguinte, com vista a elaborar uma revisão bibliográfica acerca do tema em estudo, realizou-se uma pesquisa relativamente aos temas propostos pelo orientador, recorrendo essencialmente a artigos científicos na base de dados *Scopus*, disponibilizada pela Universidade de Aveiro.

Posteriormente, para o cumprimento dos objetivos descritos no plano de trabalho de estágio anteriormente referido, a metodologia adotada para a realização da análise SWOT foi essencialmente através da observação do espaço/ ambiente em loja, atendimento dos funcionários, etc., e, ainda, entrevistas realizadas às responsáveis de loja.

Relativamente aos questionários de satisfação, a metodologia adotada foi mista, ou seja, de natureza qualitativa e quantitativa.

Por fim, as ferramentas utilizadas no decorrer do estágio, foram o *Google Forms*, na elaboração e implementação dos questionários e *Microsoft Word* e *Excel*, para recolha, análise e tratamento de dados, assim como para a execução/ melhoria de documentos.

5. Apresentação, análise e discussão das atividades desenvolvidas no estágio

Este capítulo pretende apresentar todo o trabalho desenvolvido no estágio curricular, de acordo com as atividades que constam do plano de trabalho de estágio.

Primeiramente, será descrita a integração da estagiária na organização, ou seja, todas as ações que levaram à tomada de conhecimento da estrutura organizacional, e o seu modo de funcionamento, bem como ao conhecimento dos processos existentes.

Numa segunda fase, será apresentada a análise SWOT realizada, isto é a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas para o Supermercado Merkante.

De seguida, serão apresentados os questionários efetuados aos consumidores, descrevendo-se as várias etapas correspondentes, isto é, a preparação e análise das questões a realizar, a sua elaboração propriamente dita, a implementação do questionário, o tratamento de dados provenientes das respostas obtidas, e por fim, a elaboração de um relatório com os resultados obtidos.

À semelhança do objetivo anterior, será explicado um outro questionário efetuado, desta vez aos colaboradores, uma vez que estes também são clientes e poderão fornecer sugestões/informações relevantes para melhorar o modo de funcionamento do Merkante. Também como o questionário aos consumidores, este inicia-se com a preparação e análise das questões a realizar, seguindo-se da sua elaboração, implementação, tratamento de dados e finalmente, a elaboração do relatório de resultados.

O último objetivo, pretende apresentar contribuições/ sugestões de melhoria previamente observadas, decorrentes da análise e modo de funcionamento da organização, sendo feitas propostas de melhoria na respetiva área de *marketing*, resultante dos questionários realizados e, por fim, outras propostas que foram surgindo ao longo do estágio curricular.

Uma vez que foram realizadas outras atividades, para além dos objetivos do plano de trabalho, surgiu a necessidade de incluir um último capítulo para as mesmas, onde se encontram enumeradas e descritas todas as atividades desenvolvidas de apoio administrativo, no decorrer do estágio curricular.

5.1. Integração da estagiária na organização

O estágio realizado teve início a 10 de outubro de 2022 e conclusão a 12 de maio de 2023, perfazendo as 30 semanas previstas para realização do mesmo e para a conclusão do mestrado em Gestão Comercial.

Uma vez que a estagiária é um membro externo à organização, este objetivo torna-se fundamental para a adaptação da mesma à empresa e vice-versa, servindo de âncora para o trabalho a desenvolver posteriormente. Numa primeira instância, a estagiária enquadrou-se no departamento de suporte e, posteriormente, no departamento financeiro.

Desta forma, nas três primeiras semanas do plano de trabalho de estágio, definidas para o conhecimento da organização, a estagiária realizou as seguintes ações:

- Visita às instalações, guiada pelo orientador da entidade de acolhimento, com vista a conhecer o modo de funcionamento e organização da empresa, conhecer os trabalhadores, principalmente com quem contactaria frequentemente.
- Análise da documentação existente relativamente ao modo como a organização opera.
- Elaboração de uma *checklist* ou lista de verificação, com vista a auxiliar, não só no conhecimento e estrutura da empresa, como também na elaboração do objetivo seguinte – análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) do Merkante.

No que diz respeito à análise efetuada, constatou-se que a empresa é relativamente bem estruturada, evidenciando-se algumas carências no que diz respeito à área de *marketing*.

Numa primeira instância, verificou-se que a empresa já teve *site*, mas de momento encontra-se parado, algo que, nos dias de hoje é uma questão relevante para o cliente, dado o constante avanço tecnológico sentido.

Tal como acontece com o *site* da empresa, a área das redes sociais carecem de atualização, pois tal como o ditado refere “quem não é visto, não é lembrado” (Patrick Munzfeld). Atualmente têm *facebook*, sendo as suas publicações apenas os

quatro produtos em promoção semanal e os artigos em folheto, publicados quinzenalmente.

Apenas numa primeira análise, outras questões relevantes se destacam, *a priori*, devido à premência de melhoria, como é o caso do estacionamento (fator evidenciado também pelos clientes). Além deste não ser suficiente, em alturas de mais fluxo de clientes, torna-se desconfortável nos dias chuvosos pelo facto de não existir cobertura.

Ainda sobre o estacionamento, este também carece de melhorias, no que diz respeito à sinalização, dado que esta não existe, aumentando a probabilidade de ocorrência de acidentes. Foi também evidenciada outra questão relevante, que é o caso das falhas de rede dentro do estabelecimento, algo que poderá causar incómodo aos clientes do Merkante.

Por outro lado, destaca-se, pela positiva, a limpeza do estabelecimento, que é realizada diariamente entre as 8h e as 9h.

5.2. Análise SWOT

A metodologia utilizada para a análise SWOT, teve por base a observação em loja, análise prévia da documentação existente e ainda das questões realizadas às gerentes de loja. Nesta sequência, foi elaborada, numa primeira instância, uma *checklist* (Apêndice II), para verificação em loja de determinados aspetos, tendo em conta uma pesquisa e análise prévia também elaborada essencialmente através da observação e modo de funcionamento em loja.

Esta lista de verificação foi subdividida por sete secções:

- Higienização do estabelecimento e a sua frequência;
- Espaço exterior;
- Funcionários;
- *Layout* da loja;
- Produtos;
- Espaço interior; e,
- Outros critérios a verificar.

Adicionalmente, foi realizada uma tarefa que não consta do plano de trabalho de estágio, com o intuito de ser realizada uma comparação de preços entre o Merkante (MK) e os principais concorrentes no concelho de Águeda, nomeadamente o Pingo Doce (PD), o Modelo-Continente (C) e o Intermarché (I), com vista a posicionar a empresa, no que diz respeito à competitividade dos preços praticados. Para esta análise, foram escolhidos cerca de 20 produtos, com base naqueles que são mais vendidos no Merkante, resultando na tabela seguinte:

Imagem	Produto	Supermercado			
		MK	PD	C	I
	Leite Gresso UHT Meio Gordo 1Lt	0,84 €	0,84 €	0,84 €	0,84 €
	Massa Esparguete Milaneza – Emb. 500g	0,98 €	1,29 €	1,29 €	1,15 €
	Coca-Cola Original 1Lt	1,09 €	1,50 €	1,50 €	1,50 €
	Néctar de Pêssego Clássico Compal 1Lt	1,09 €	1,09 €	1,09 €	1,00 €
	1 Kg de arroz agulha Saludães	1,29 €	1,39 €	1,39 €	1,30 €
	Lata de Atum Bom Petisco Óleo (1 Und.)	1,29 €	1,69 €	1,69 €	1,69 €
	Água Luso 5,4 Lt	1,49 €	1,79 €	1,35 €	1,69 €
	Iogurte líquido Danone Morango (pack 4)	1,49 €	2,59 €	2,59 €	2,50 €
	Feijão branco Compal da Horta (845g)	1,59 €	1,99 €	1,99 €	1,99 €
	Salsichas Isidoro Hot Dog (235g)	1,89 €	3,79 €	3,79 €	3,79 €
	Polpa tomate Guloso (500g)	1,90 €	1,55 €	1,55 €	1,55 €
	Manteiga com sal Mimosa (250g)	2,39 €	2,29 €	2,29 €	2,29 €
	Bolacha Maria Cueta (4x200g)	2,49 €	2,59 €	2,59 €	2,59 €
	Alimento Húmido Pedigree Borrego e frango (300g)	2,49 €	2,49 €	2,49 €	2,49 €
	Roll-on Deo Original Dove (50 ml)	2,49 €	4,69 €	4,69 €	4,49 €
	Pasta de dentes Oral B Pro Expert - Proteção Profissional (75ml)	3,19 €	3,99 €	3,99 €	3,99 €
	Cereais Special K Kellogg's (750g)	3,99 €	6,35 €	6,35 €	5,75 €
	Azeite Gallo Subtil 0,75Lt	4,59 €	5,39 €	5,39 €	5,39 €
	Skip Active Clean Detergente líquido 4 Lt	13,29 €	31,99 €	31,99 €	31,99 €
	Purina Friskies- Ração seca para cão - Balance 9Kg	20,49 €	26,69 €	26,69 €	20,99 €
Total final		70,35 €	105,98 €	105,54 €	98,97 €

Tabela 1 – Tabela de comparação de preços

Desta última análise, como se pode observar no quadro supra, verificou-se uma diferença de cerca de **35,63€** entre o Merkante (com o valor total mais baixo) e o Pingo Doce (com o valor total mais alto), registando um valor total de 70,35€ e 105,98€, respetivamente.

De realçar que, estes preços foram apurados entre os dias 17 a 27 de outubro e sem promoções/ descontos aplicados, para garantir uma maior fiabilidade e transparência neste estudo.

Deste modo, é possível afirmar que o Merkante possui preços bastante competitivos relativamente à concorrência, constituindo uma força para a empresa. Por outro lado, para poderem ser obtidos estes preços, as margens de lucro são mais reduzidas.

Após a recolha de informação, procedeu-se à elaboração da análise SWOT, que se encontra na tabela seguinte, sendo, posteriormente, analisados alguns dos pontos contantes da tabela referida para uma melhor compreensão.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional bem definida; • Promoções; • Clientes fidelizados; • Reciclagem; • Localização das lojas; • Preços bastante competitivos em relação à concorrência; • Atendimento personalizado; • Empresa familiar; • Simpatia e amabilidade dos funcionários; • Música e iluminação adequadas e agradáveis; • Acordos com fornecedores; • Fabrico próprio de pão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Página <i>web</i> e redes sociais; • Divulgação da empresa/ publicidade; • Desperdícios alimentícios; • Sazonalidade; • Formação aos colaboradores; • Cartões cliente/ fidelização; • Estacionamentos insuficientes nas horas de maior fluxo de clientes; • Sinalização (no chão ou vertical) no parque de estacionamento; • Definição de uma entrada e saída do parque de estacionamento; • Cobertura dos lugares de estacionamento; • Segurança na loja;

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Parceria com a Associação dos Amigos dos Animais de Águeda (A4); • Limpeza do estabelecimento; • O cliente não espera; • <i>Design</i> da loja, que permite que os clientes se movimentem facilmente; • A disposição dos produtos é de fácil acesso; • Funcionárias da loja adaptam-se ao trabalho que é necessário no momento; • Todos os funcionários utilizam uniforme, mantendo um aspeto cuidado dos mesmos; • Os produtos são organizados normalmente na mesma ordem para que o cliente habitual saiba onde está o que procura; • O Merkante oferece alguma variedade de produtos <i>bio</i> e <i>vegan</i>, dado que são cada vez mais procurados pelos consumidores; • A empresa oferece uma variedade de cestos (com e sem rodas) e carrinhos de compras; • Horário do supermercado (aberto das 9h às 21h); • Disponibilidade de sacos ecológicos; • Reclamações resolvidas rapidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe estacionamento para motas e velocípedes; • Não são utilizados certos equipamentos de proteção; • Nem todos os funcionários estão aptos para responder a eventuais questões que os clientes lhes possam colocar; • Os funcionários não estão devidamente identificados com o seu nome e função; • Por vezes notam-se falhas ao nível da etiquetagem; • Margem de lucro baixa.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da participação no mercado; • Inovação; • Parcerias com Universidades (Estágios); • Fortalecimento da imagem da empresa no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflação; • Concorrência no concelho (Pingo Doce, Modelo-Continente, Lidl, Intermarché, Mercadona); • <i>Marketing</i> de empresas concorrentes; • Poder de compra do consumidor cada vez mais reduzido; • Roubos nas lojas; • Guerra Ucrânia.

Tabela 2 - Análise SWOT Merkante

Tal como referido anteriormente, alguns pontos ou conceitos mencionados nesta análise serão aprofundados, obedecendo à ordem da SWOT, com vista a elucidar sobre aqueles que poderão ser menos claros, auxiliando na compreensão dos mesmos.

Forças

- Promoções ou descontos – são, sem dúvida alguma, o fator que mais gera interesse e atrai os consumidores. Por sua vez, o Merkante detém, semanalmente, cerca de quatro produtos em promoção, além dos artigos em folheto.
- Reciclagem – feita mediante o aluguer de um contentor a uma empresa específica de recolha de material para reciclagem, essencialmente de papel/cartão e plástico, contribuindo desta forma, para o ambiente.
- Localização das lojas – por um lado, constitui uma vantagem para o Merkante, uma vez que a sua sede (Recardães), fica a 6 minutos de carro do centro de Águeda, e o minimercado encontra-se situado na baixa da cidade de Águeda. Por outro lado, poderá constituir uma desvantagem, pela proximidade às lojas concorrentes.
- Simpatia e amabilidade dos funcionários – demonstram toda a disponibilidade para ajudar, e inclusivamente para acompanhar o cliente ao

artigo pretendido, revelando que têm um atendimento personalizado à necessidade dos seus clientes.

- Acordos com os fornecedores – têm acordos que pretendem que os fornecedores recolham os alimentos que estão a terminar a sua validade e, por isso, ficarão impróprios para comercialização. Constitui uma vantagem para a empresa, uma vez que não fica com o prejuízo dos produtos que não vendeu.
- Parceria com a Associação dos Amigos dos Animais de Águeda (A4) – para recolha de produtos para animais, demonstrando a sua procuração e interesse em ajudar as associações sem fins lucrativos e que dependem exclusivamente dos donativos e da boa-vontade de todos.
- Limpeza do estabelecimento – o espaço é higienizado diariamente, tanto o espaço em loja como as casas de banho, conferindo ao espaço, as condições de limpeza necessárias, para que todos – clientes e colaboradores –, se sintam bem e seguros no espaço onde se encontram.
- Serviço prestado – o serviço é relativamente rápido, pois o objetivo maior, é evitar que o cliente espere, assim que a fila nas caixas se começa a formar, as responsáveis de loja dão indicação de abertura imediata de mais caixas.
- Disposição dos produtos – estes são de fácil acesso, pois as zonas situam-se devidamente sinalizadas. Estes encontram-se dispostos de forma intuitiva e organizada nas estantes do supermercado.
- Adaptação das funcionárias em loja – estas adaptam-se com facilidade ao trabalho que é necessário naquele momento, isto é, tendo em conta a necessidade e fluxo de clientes, tanto poderão estar a repor produtos nas prateleiras e estantes, como poderão encontrar-se nas caixas de pagamento, demonstrando a sua flexibilidade e adaptabilidade constante.
- Cestos – a empresa oferece uma variedade de cestos (com e sem rodas) e carrinhos de compras, para que o cliente utilize aquele que melhor se adequa às suas necessidades, garantindo assim a sua satisfação.

Fraquezas

- Existência de desperdícios alimentares – apesar de existir uma análise prévia nas encomendas para que tal não aconteça, não é possível garantir que não

existe desperdício a 100%, essencialmente nas frutas e legumes. Isto acontece, não só devido à sua natural deterioração, mas também devido à falta de cuidado dos funcionários e dos clientes.

- Sazonalidade – uma vez que, como é normal neste ramo, as vendas intensificam-se nas épocas como o Natal, os finados, a Páscoa, os meses de verão (de julho a setembro), entre outros.
- Segurança em loja – também identificada como um aspeto negativo pelos colaboradores, quando da realização do inquérito, não existe ninguém que ocupe o cargo, verificando-se apenas que existem câmaras de videovigilância e detetores de alarme.
- Equipamentos de proteção – evidenciou-se que nem todos são utilizados, seja na loja (botas de biqueira de aço, por exemplo) ou no talho (luvas de arame de aço, por exemplo).
- Falhas ao nível da etiquetagem – manifestando-se a vários níveis, seja nas etiquetas que marcam o preço errado, ou alguns produtos sem qualquer tipo de etiqueta, referência ou preço correspondente. Para fazer face a esta falha, foi realizado um controlo de preços em loja, que será apresentado e analisado no decorrer deste relatório.

Oportunidades

- Aumento da participação no mercado – através do *marketing* feroz, abrangendo toda a população que consta do *target* da empresa, divulgando os seus preços, produtos e promoções de forma eficaz, através da utilização das redes sociais, por exemplo.
- Inovação – podendo por exemplo, recorrer à automatização de caixas e à criação de uma aplicação para telemóveis com acesso a um cartão de fidelização.
- Parcerias com Universidades – a empresa poderá beneficiar dos estágios curriculares não remunerados, tornando-se uma relação de vantagem mútua.
- Fortalecimento da imagem da empresa no mercado – aperfeiçoando os aspetos que, para os clientes, carecem de melhoria, essencialmente no que diz

respeito à qualidade de determinados produtos, assim como outros aspetos descritos mais à frente neste relatório.

Ameaças

- Inflação – sentida nos últimos tempos, devido essencialmente à guerra na Ucrânia, impactando negativamente no poder de compra do consumidor, que se torna cada vez mais reduzido apesar do eventual auxílio por parte do estado, na redução do imposto sobre valor acrescentado (IVA) em determinados alimentos.
- Concorrência no concelho de Águeda – nomeadamente o Pingo Doce, Modelo-Continente, Lidl, Intermarché e Mercadona, principalmente, assim como o *marketing* praticado por essas empresas.
- Roubos nas lojas deste supermercado – que, apesar de não se verificarem valores exorbitantes, torna-se um aspeto a ter em consideração, pois prejudica a empresa. A contratação de uma empresa de segurança, poderá minimizar esta ameaça significativamente.

5.3. Questionário aos consumidores

Esta secção dedica-se a apresentar o terceiro objetivo do plano de trabalho de estágio.

Para tal, tornou-se necessário elaborar dois questionários direcionados para o mesmo tema, não obstante, visarem alcançar diferentes inquiridos. Por um lado, torna-se relevante inquirir quem frequenta o supermercado Merkante, para que possam ser identificadas oportunidades de melhoria, por parte das partes interessadas externas. Por outro lado, também é importante entender quais as preferências dos clientes de supermercados em Águeda (pois é o *target* do Merkante), uma vez que estes podem não conhecer/ não frequentar o Merkante e, por isso, torna-se pertinente conhecer as preferências dos clientes que não visitam este supermercado, com o objetivo de implementar as melhorias necessárias para atrair esses clientes.

As questões realizadas alicerçam-se nos trabalhos académicos realizados na unidade curricular de *marketing* de retalho, lecionada no primeiro ano do mestrado em Gestão Comercial, assim como elaboração própria.

5.3.1. Inquérito de satisfação aos clientes do Merkante

A preparação do inquérito de satisfação aos clientes (ISC) do Merkante, teve em conta alguns conhecimentos adquiridos em contexto de sala de aula no decorrer do percurso académico, bem como na observação de determinados aspetos em loja, considerados fundamentais na garantia da satisfação do cliente, contando com cerca de 20 perguntas.

Em primeiro lugar, o inquérito encontra-se dividido em seis temas:

- Perfil do inquirido;
- Supermercado Merkante e concorrência;
- Atendimento ao cliente;
- Satisfação do produto;
- Variedade de produtos;
- Espaço Merkante.

Posto isto, seguem-se as perguntas que constam do referido inquérito.

Perfil do inquirido
1. Género;
2. Faixa Etária;
Supermercado Merkante e Concorrência
3. Caso o Supermercado Merkante disponibilizasse <i>app/site</i> para compras online, iria usufruir desse serviço?
4. Com que frequência faz compras?
5. Quando necessita, faz as suas compras apenas no Merkante ou recorre a outro/s supermercado/s?
6. Que outros supermercados frequenta?
7. Porque é que tem necessidade de ir a outro local?
Atendimento ao Cliente
8. Quão satisfeito está em relação ao atendimento ao cliente no Merkante?
9. Para si, quais são as características fundamentais no atendimento ao cliente?
10. Quão satisfeito está com o tempo de espera até que seja atendido neste supermercado?
Satisfação do Produto
11. Como avalia a qualidade dos produtos do Merkante?
12. Costuma encontrar todos os produtos da sua lista de compras?

Variedade de Produtos
13. Que produtos não costuma encontrar?
Espaço Merkante
14. Considera que o Merkante oferece o espaço necessário para realizar as suas compras com conforto e comodidade?
15. Caso tenha respondido “não” à pergunta anterior, o que seria necessário para aumentar o seu conforto neste supermercado?
16. Quão satisfeito está com a segurança do supermercado Merkante?
17. Considerando uma escala de 1 a 5, recomendaria o Merkante a família e amigos?
18. Relativamente ao espaço que se encontra livre no estabelecimento, na sua opinião, que tipo de negócio poderia ser útil, além dos que o Merkante já lhe oferece?
19. De modo geral, qual o seu grau de satisfação em relação ao supermercado Merkante?
20. Tem alguma sugestão que gostaria de ver implementada para melhorar a experiência de compra nas próximas visitas?

Tabela 3 – Inquérito de satisfação aos clientes do Merkante

5.3.2. Resultados do inquérito de satisfação aos clientes do Merkante

Este inquérito teve início a 12 de dezembro de 2022 e término a 13 de janeiro de 2023.

Após a realização do mesmo, de forma presencial, durante aproximadamente um mês, obtiveram-se 131 respostas. As mesmas serão apresentadas e analisadas de forma individual a seguir.

Perfil do Inquirido

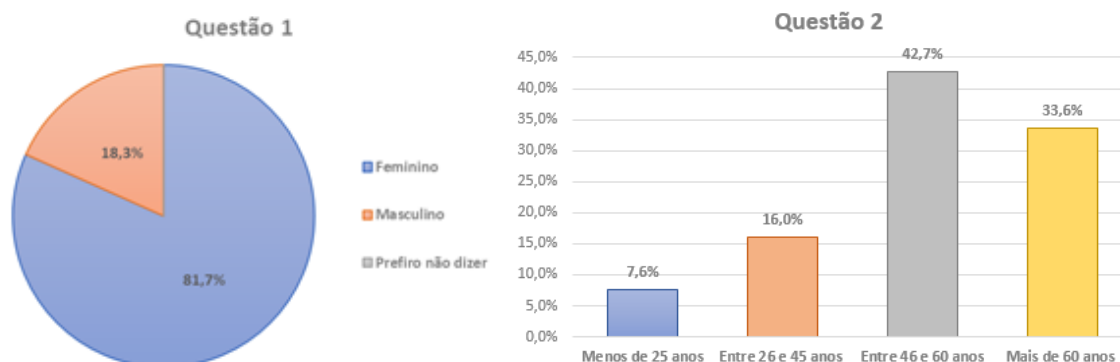


Figura 4 – Análise às questões 1 e 2 do ISC do Merkante

Tal como é possível verificar no primeiro gráfico, cerca de 81,7% dos respondentes são mulheres, sendo os restantes 18,3%, homens.

Relativamente à faixa etária, nota-se que, grande parte dos inquiridos (cerca de 42,7%), situa-se entre os 46 e 60 anos, seguindo-se aqueles com mais de 60 anos (cerca de 33,6%). Relativamente à população mais jovem, era de esperar que o número de inquiridos fosse menor, contando com cerca de 7,6%.

Merkante e concorrência

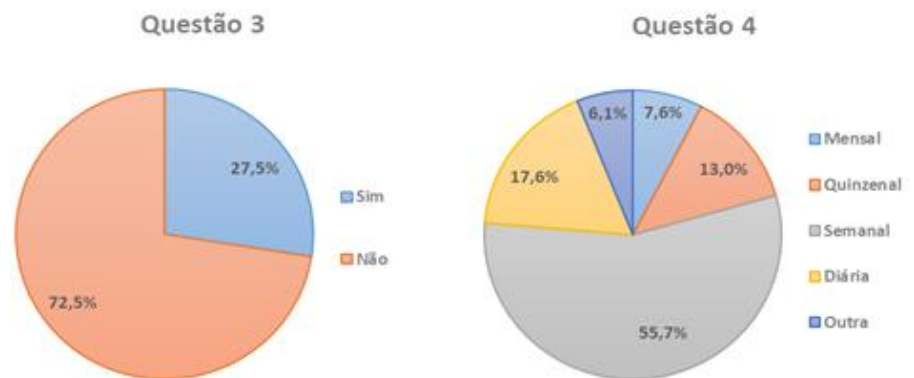


Figura 5 - Análise às questões 3 e 4 do ISC do Merkante

Com o aparecimento da pandemia COVID-19, muitas empresas tiveram a necessidade de se reinventar para não perder os seus clientes e consequentemente acabar por fechar. Apesar das compras *online* não serem novidade, estas vieram a intensificar-se devido à pandemia e por isso surgiu a questão 3, que foi idealizada a pensar na possibilidade do Merkante aderir à venda de compras de supermercado através do *site*/ aplicação de telemóvel.

Desta forma, é possível concluir que 72,5% dos inquiridos, não iriam realizar as suas compras *online* através de uma aplicação ou *site*. Tal resultado poderá ser consequência de 76,3% dos inquiridos estarem numa faixa etária igual ou superior a 46 anos.

Já em relação à questão 4, de acordo com as respostas dadas, nota-se que a maior parte dos inquiridos (55,7%) realiza as suas compras com uma frequência semanal. Tal resultado poderá dever-se ao facto da subida de preços dos bens de primeira necessidade, levando os inquiridos a preferir comprar menos e fazer mais visitas ao

supermercado, do que fazer as suas compras mensalmente, por exemplo, e adquirir uma quantia elevada de produtos de uma só vez.



Figura 6 - Análise às questões 5 e 6 do ISC do Merkante

Nesta quinta questão é possível verificar que 85,5% dos inquiridos, para além do Merkante, também têm por hábito realizar as suas compras noutros supermercados. Tal deve-se essencialmente à variedade de produtos que outras lojas concorrentes têm para oferecer, no entanto, é realçado pelos inquiridos, que o Merkante é o supermercado com os melhores preços.

Após observar as respostas à questão anterior, torna-se necessário perceber quais os concorrentes que os clientes do Merkante mais frequentam com o intuito de perceber o porquê, numa fase posterior. Desta forma, concluiu-se que a maioria frequenta, para além do Merkante, o supermercado Pingo doce (cerca de 28,7%), seguido do Mercadona (cerca 22,8%), devido aos seus produtos de marca própria, e Continente (com cerca de 21,6%). Os restantes supermercados indicados, tal como é possível analisar na imagem anterior, foram o Lidl (12,3%), o Intermarché (7,6%) e outros (7,0%).

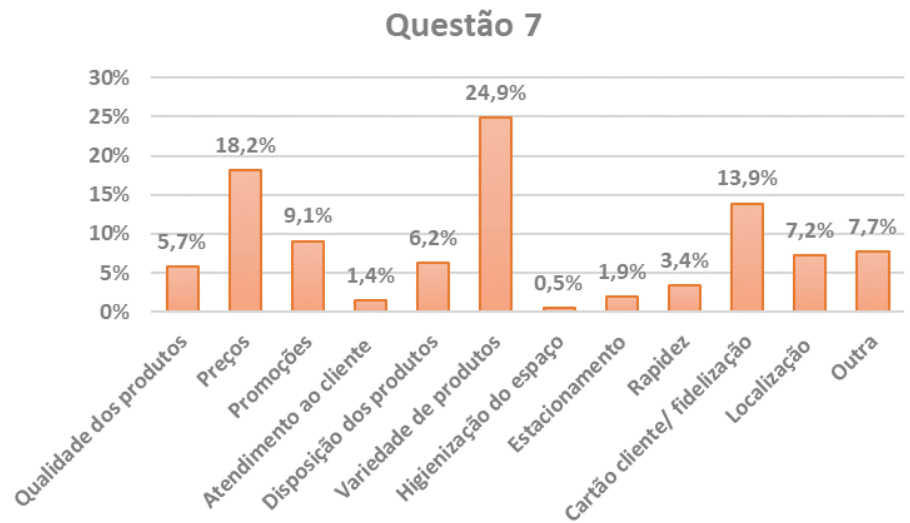


Figura 7 – Análise à questão 7 do ISC do Merkante

Tal como foi referido anteriormente, para além de ser pertinente conhecer os concorrentes que os clientes do Merkante mais frequentam, também se torna relevante entender a razão. Assim, o gráfico anterior mostra quais os motivos apresentados pelos clientes, sendo os mais relevantes, a variedade de produtos, preços, cartão cliente ou de fidelização e promoções.

Posto isto, poderia ser interessante para o Merkante avaliar a possibilidade de criar um cartão cliente, que permita ter descontos no combustível, por exemplo, e até mesmo nas compras de supermercado, após compras superiores a um determinado valor.

Atendimento ao Cliente

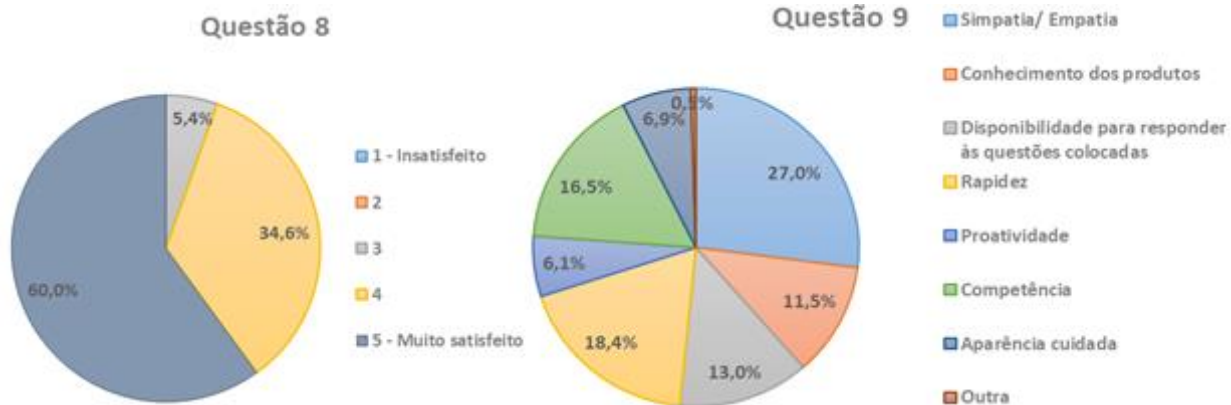


Figura 8 - Análise às questões 8 e 9 do ISC do Merkante

Relativamente à questão 8, que diz respeito à satisfação do cliente em relação ao atendimento prestado, obtiveram-se bons resultados uma vez que não se alcançou nenhum valor 1 (insatisfeito), nem 2 (pouco satisfeito).

Do universo de inquiridos, a maior parte (cerca de 60,0%) encontra-se “Muito satisfeito”, em relação ao tempo que espera até ser atendido no Merkante. Os restantes distribuem-se entre os graus “satisfeito” (cerca de 34,6%) e “Nem satisfeito, nem insatisfeito” (cerca de 5,4%), sendo este último um valor pouco significativo.

A questão 9, avalia quais as características que consideram fundamentais no atendimento ao cliente. Destas, sem dúvida alguma que a mais votada foi a “simpatia/empatia”, com cerca de 27,0%, seguida da “rapidez” com cerca de 18,4%, “competência” com 16,5%, “disponibilidade para responder às questões colocadas” com cerca de (13,0%) e por fim, “conhecimento dos produtos” (11,5%).

Reparou-se também que as características que se notam pouco relevantes para os clientes são a “proatividade” (6,1%) e a “aparência cuidada” (6,9%).

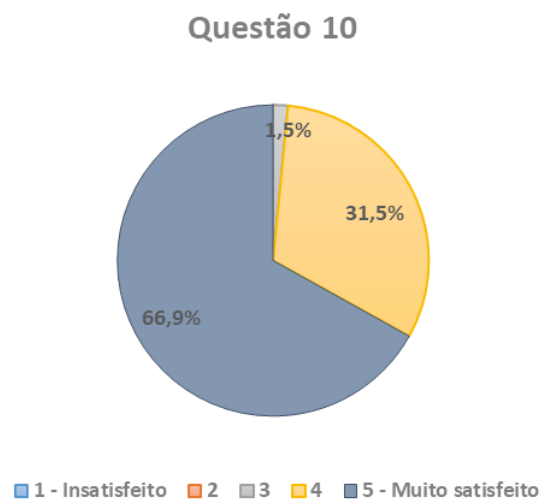


Figura 9 - Análise à questão 10 do ISC do Merkante

Por fim, a última questão desta secção, que diz respeito à satisfação do cliente, tendo em conta o tempo de espera, notam-se resultados excelentes uma vez que não se obteve valores 1 (insatisfeito) e 2 (pouco

satisfeito). O Merkante, além de prezar a satisfação do cliente, essencialmente no tempo de espera em filas, caracteriza-se como uma loja que oferece um atendimento personalizado e familiar, promovendo assim a fidelização do cliente.

Mais uma vez, tal como na questão 8, a maioria dos inquiridos encontram-se muito satisfeitos (cerca de 66,9%). Já no que respeita aos clientes que registaram o grau 4 “Satisfeito”, temos cerca de 31,5%. E por fim, cerca de 1,5% que nem se encontra satisfeita, nem insatisfeitas.

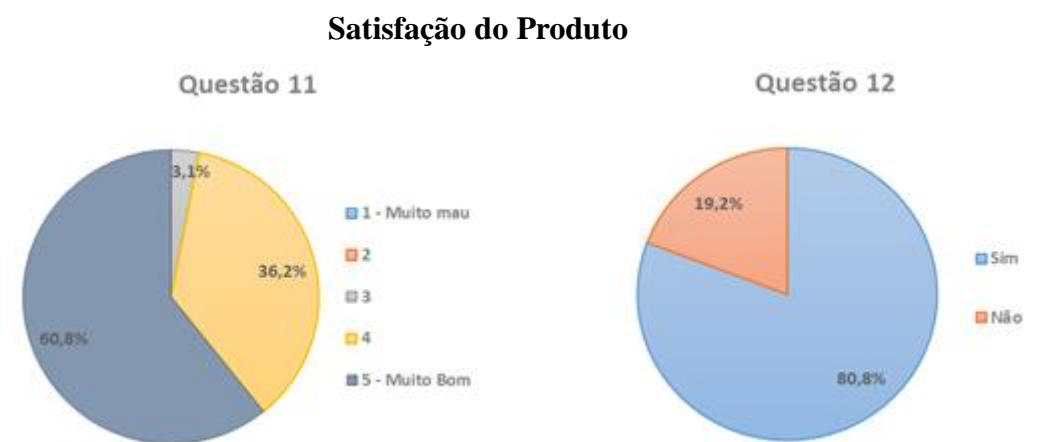


Figura 10 - Análise às questões 11 e 12 do ISC do Merkante

A questão 11 interroga o cliente, no sentido de avaliar a qualidade dos produtos do Merkante, que, apesar de não ser o produtor dos mesmos, é responsável pela sua qualidade.

Por outro lado, é importante ter uma perceção da qualidade dos mesmos, por parte dos clientes, uma vez que, só assim será possível melhorar e implementar novas medidas, para garantir que o cliente sai da loja satisfeito e que volta assim que necessitar.

A pergunta seguinte foi preparada, no intuito de entender se a variedade de produtos oferecida no Merkante é suficiente, de acordo com as necessidades dos clientes. A questão colocada foi se encontram todos os produtos da sua lista de compras. Dos resultados obtidos, cerca de 80,8% encontram tudo o que procuram, quando visitam o Merkante, no entanto, os restantes 19,2% responderam que não.

Variedade de Produtos

Questão 13

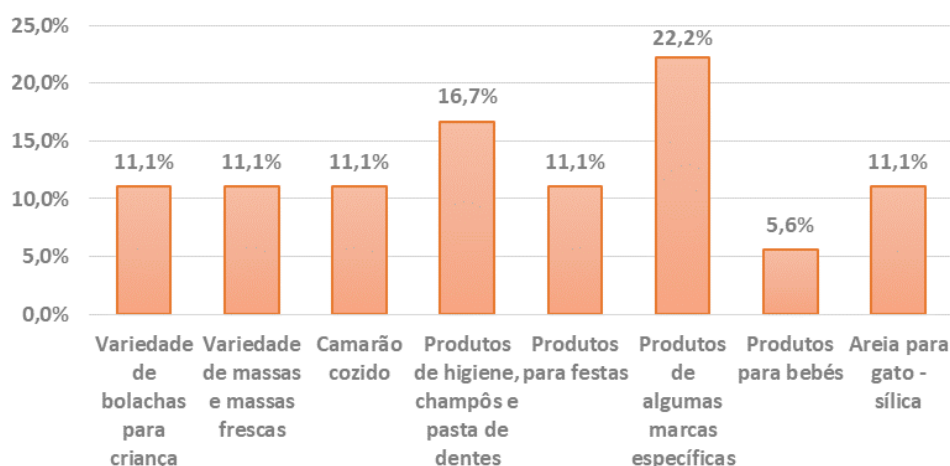


Figura 11 - Análise à questão 13 do ISC do Merkante

Proveniente das respostas “Não” à pergunta anterior, surgiu a questão 13, que diz respeito aos produtos que os clientes do Merkante não encontram neste supermercado, que serve essencialmente para, numa fase posterior, avaliar a possibilidade de incluir estes produtos nas lojas do Merkante, se se justificar, sempre com o objetivo de aumentar a satisfação dos seus clientes.

De realçar que, alguns clientes habituais questionam sobre a possibilidade de adquirir algum produto específico que necessitem e, por norma, o Merkante cede ao pedido do mesmo. Desta forma, torna-se mais cómodo para o cliente fazer as suas compras apenas num supermercado.

Nesta questão, obtiveram-se cerca de 18 respostas, das quais, 22,2% referem-se a determinados produtos de marcas específicas, 16,7% dizem respeito a produtos de higiene, champôs e pastas de dentes, 11,1% são relativas à variedade de bolachas para crianças, 11,1% de variedades de massas e massas frescas, 11,1% de camarão cozido, 11,1% de produtos para festas, 11,1% de areia para gato com sílica e por fim, 5,6% de produtos para bebês.

Espaço Merkante

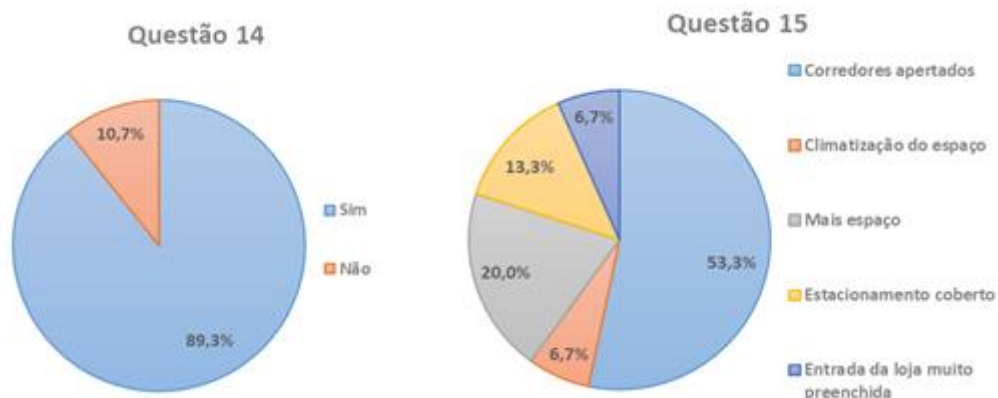


Figura 12 – Análise às questões 14 e 15 do ISC do Merkante

Relativamente à questão 14, esta diz respeito à opinião que os clientes têm acerca do espaço, isto é, se consideram o espaço do Merkante confortável para realizar as suas compras.

Posto isto, concluiu-se que cerca de 89,3% dos inquiridos considera que o Merkante oferece o espaço necessário para realizar as compras comodamente, enquanto os restantes 10,7% não está de acordo.

Mais uma vez, a questão seguinte torna-se pertinente, na medida em que auxilia a organização na definição e implementação de melhorias no espaço, para que os clientes se sintam bem na loja enquanto realizam as suas compras.

A questão 15 pretende que os clientes que tenham respondido “não” na questão 14, justifiquem a sua resposta ou que transmitam sugestões que possam vir a ser implementadas. Das respostas que se obtiveram, cerca de 53,3% referem-se a corredores apertados, 20,0% respostas dizem respeito ao espaço ser limitado, 13,3% mencionam que o estacionamento deveria ser coberto, 6,7% indica que deveriam melhorar a climatização do espaço e a última, refere que a entrada se encontra demasiado preenchida (6,7%), transmitindo um aspeto desleixado.

Tal situação poderá dever-se ao facto de, como se trata da entrada de loja, e, por sua vez, numa zona promocional, é natural que possa transmitir uma sensação de descuido, por existirem tantos produtos num só espaço.

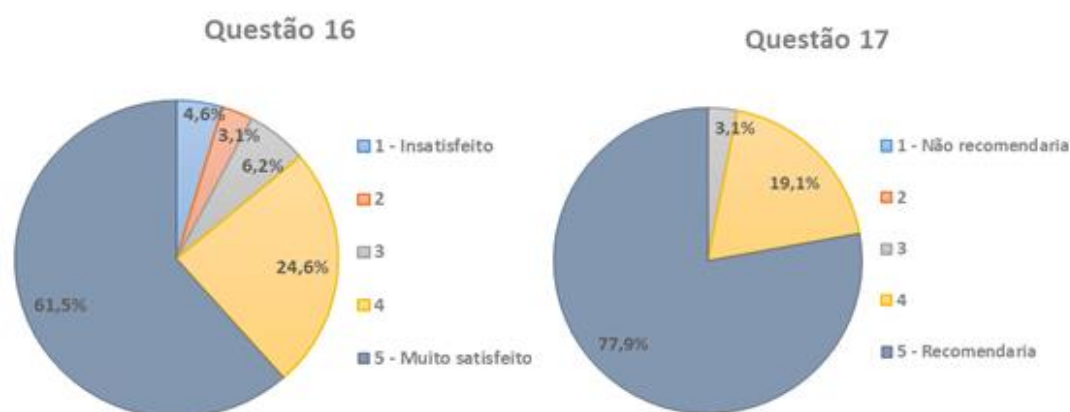


Figura 13 – Análise às questões 16 e 17 do ISC do Merkante

A questão seguinte (questão 16), diz respeito ao grau de satisfação dos clientes, tendo em conta a segurança do estabelecimento. Desta forma, é perentório que, a grande maioria dos inquiridos se encontra satisfeita (cerca de 61,5% muito satisfeitos e 24,6% satisfeitos). Com grau 3 (nem satisfeito nem insatisfeito), cerca de 6,2% dos inquiridos e, por fim, os clientes inquiridos insatisfeitos e pouco satisfeitos são cerca de 4,6% e 3,1%, respetivamente. Os últimos valores poderão dever-se ao facto de a loja não ter um segurança, daí estes últimos considerarem que a sua segurança poderá estar comprometida de alguma forma, apesar de não existir registo de qualquer acontecimento que colocasse os clientes em risco.

Em relação à questão 17, esta apresenta-se como uma questão-chave fundamental, na medida em que pretende entender se os clientes recomendariam o Merkante à família e amigos, tendo sido obtidos resultados muito bons. Considerando uma escala de 1 a 5, apenas foram indicados valores acima do grau 3, obtendo-se os valores mais significativos no grau 4 e 5 (cerca de 97%).



Figura 14 – Análise às questões 18 e 19 do ISC do Merkante

A questão 18 foi criada a pensar num espaço, que outrora foi uma florista e antigo quiosque do Merkante, e que se encontra vazio, para alugar. Assim tornou-se imprescindível conhecer as opiniões dos clientes, acerca do negócio que poderia ser colocado naquele espaço e ser útil aos clientes, além dos que o Merkante já oferecia (café, quiosque e cabeleireiro).

Desta forma, alcançaram-se cerca de 40 respostas dos 131 inquiridos, onde cerca de 62,5% indicaram que o regresso de uma florista seria útil. A sugestão seguinte, que regista 10% das respostas foi uma loja de roupa, seguida de uma sapataria, com 7,5%. Por fim, os restantes respondentes indicaram negócios como: um novo cabeleireiro (5%), uma parafarmácia (5%), comida rápida/ *take away* (5%) e, por fim, uma loja de eletrodomésticos (5%).

Já a questão (19), pretende conhecer o grau de satisfação, de um modo geral, que o cliente em relação ao supermercado Merkante. Mais uma vez, consideram-se excelentes resultados, uma vez que cerca de 97% em conjunto, indicaram encontrarem-se satisfeitos (respostas 4 e 5), enquanto o grau 3 apenas regista 3,1% e os restantes valores inferiores, não foram uma opção para os clientes do Merkante.

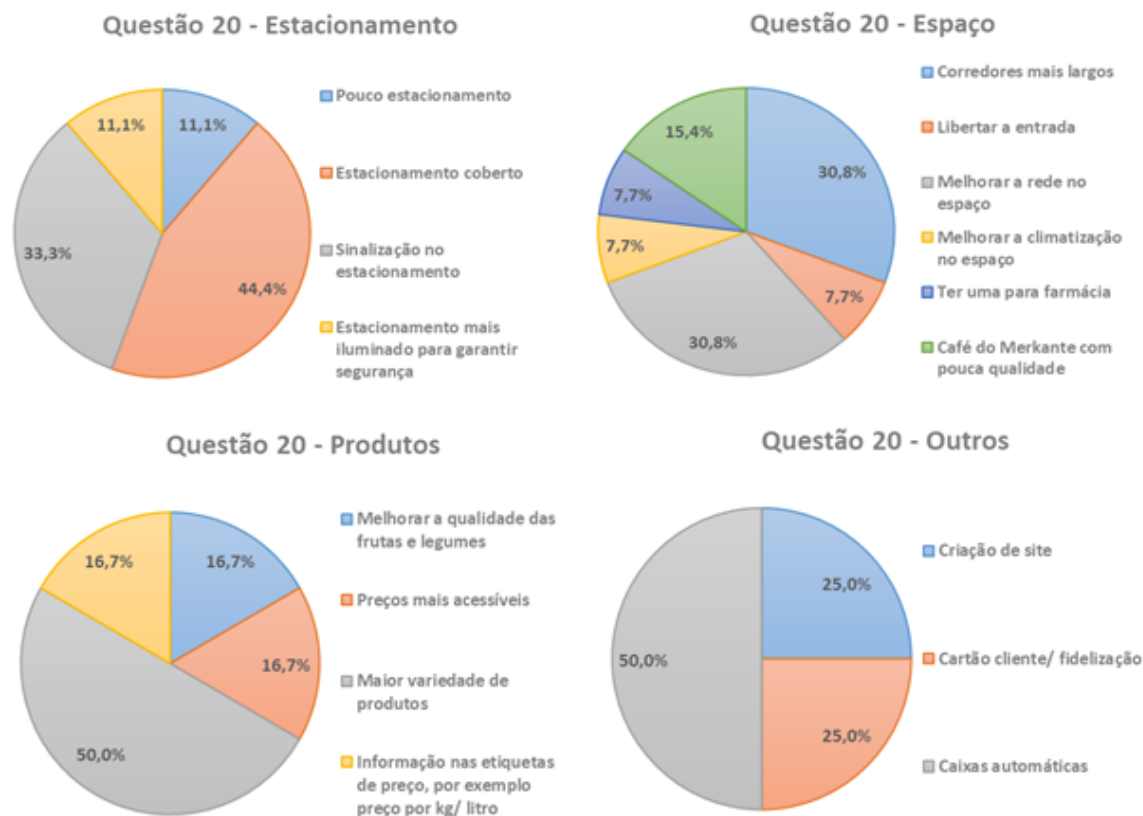


Figura 15 – Análise à questão 20 do ISC do Merkante

A última questão (20), considera-se fundamental, pois solicita aos clientes propostas de melhoria, que estes gostariam de ver implementadas, com o intuito de aperfeiçoar a experiência de compra nas próximas e eventuais visitas, uma vez que existe sempre espaço para melhorias.

Dada a diversidade de respostas, numa fase de tratamento de dados, tornou-se necessária a subdivisão das mesmas, por categorias, de modo a facilitar a compreensão e análise. Assim, as 32 sugestões de melhoria foram subdivididas por 4 secções: estacionamento (28,1%), espaço (40,6%), produtos (18,8%) e outros (12,5%).

O estacionamento é uma área que carece de algumas melhorias, que, sem dúvida alguma, iriam aumentar o conforto e segurança do cliente. As sugestões dadas referem:

- Cobertura (44,4%);
- Sinalização (33,3%);

- Maior iluminação para garantir a segurança (11,1%), e;
- Aumento de lugares de estacionamento (11,1%), que, ao fim do dia, por vezes, tornam-se insuficientes para o fluxo de clientes existente.

Em relação ao espaço, as respostas mencionadas foram:

- Aumento de espaço entre corredores (30,8%);
- Libertação de espaço na entrada (7,7%) (no entanto, tal como foi referido anteriormente, como se trata de uma zona promocional é natural que estejam vários produtos na mesma zona);
- Melhoria da rede de telecomunicações no interior do estabelecimento (30,8%) (que é um ponto que carece de melhorias com alguma urgência, pois interfere com o bem estar do cliente);
- Melhoria da climatização (7,7%);
- Abertura de uma parafarmácia (7,7%), e;
- Melhorar a qualidade do café do Merkante (15,4%).

Relativamente aos produtos, os clientes apontam algumas melhorias, essencialmente:

- Aumento da variedade de produtos (50,0%);
- Melhoria da qualidade da fruta e legumes (16,7%);
- Praticar preços mais acessíveis (16,7%), e;
- Colocar informação nas etiquetas dos preços (16,7%), que indique o preço por kg ou litro, com o intuito de facilitar a comparação de preços, principalmente.

As restantes sugestões dizem respeito a:

- Criação de *site* da empresa (25,0%);
- Instalação de caixas automáticas (50,0%), e;
- Criação de cartão cliente/ fidelização (25,0%), para que os clientes conquistem descontos, tanto nas bombas, como no supermercado, através de compras superiores a determinado valor.

5.3.3. Inquérito de satisfação aos clientes de supermercados de Águeda

Este inquérito, iniciado a 21 de dezembro de 2022, foi realizado maioritariamente através das redes sociais.

A estrutura do mesmo encontra-se subdividida por quatro secções:

- Perfil do inquirido;
- Preferências do consumidor;
- Atendimento ao cliente; e,
- Supermercado Merkante.

Desta forma, seguem-se as perguntas presentes no ISC de supermercados de Águeda:

Perfil do inquirido
1. Género;
2. Faixa Etária;
3. Nos últimos 6 meses, quantas vezes fez compras de bens alimentares <i>online</i> ?
4. Com que frequência faz compras?
Preferências do Consumidor
5. Habitualmente faz as suas compras em que supermercado?
6. Tendo em conta a resposta à pergunta anterior, quais as características desse supermercado, para que seja a sua escolha em detrimento de outros?
7. Se pudesse alterar/melhorar algo no/s supermercado/s que mais frequenta, o que seria?
8. Quanto tempo demora, em média, desde o seu local de trabalho/ casa até ao supermercado que referiu anteriormente?
9. Considera a automatização de caixas um fator importante na escolha de um supermercado?
10. Na sua opinião, quais as características num supermercado que mais atraem a atenção dos consumidores?
11. Como classificaria a sua disposição para mudar de supermercado?
Atendimento ao Cliente
12. Quão satisfeito está com o tempo de espera até ser atendido no supermercado que frequenta habitualmente?
13. Considera o atendimento ao cliente um fator decisivo na escolha do supermercado?
14. Para si, quais são as características fundamentais no atendimento ao cliente?
Supermercado Merkante
15. Conhece o Supermercado Merkante?
16. É cliente do Supermercado Merkante?
17. Tem alguma sugestão que gostaria de ver implementada para melhorar a sua experiência de compra numa próxima/ eventual visita?
18. Considerando uma escala de 1 a 5, recomendaria o Merkante a família e amigos?

Tabela 4 – Inquérito de satisfação aos clientes de supermercados de Águeda

5.3.4. Resultados do inquérito de satisfação aos clientes de supermercados de Águeda

Este inquérito teve início a 21 de dezembro de 2022 e término a 13 de janeiro de 2023.

Após a sua realização, de forma *online*, durante aproximadamente um mês, obtiveram-se cerca de 176 respostas. Estas serão apresentadas e analisadas individualmente de acordo com as secções do questionário.

Perfil do Inquirido

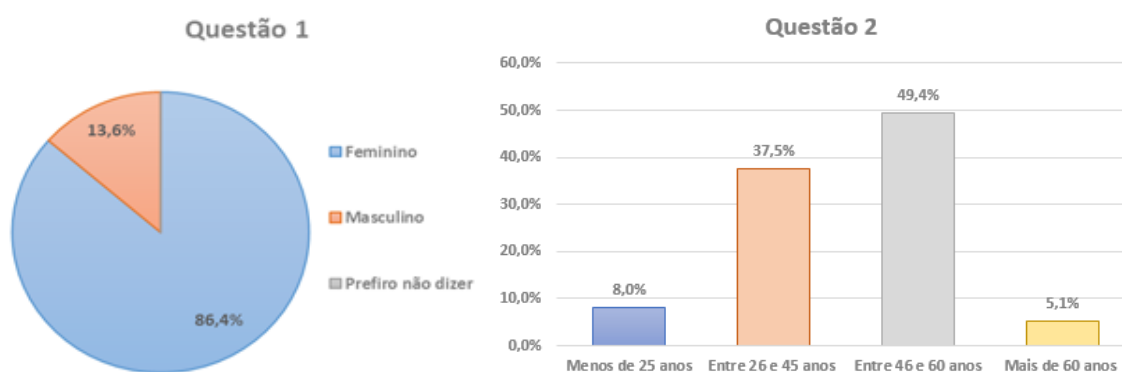


Figura 16 – Análise às questões 1 e 2 do ISC de supermercados de Águeda

De acordo com o gráfico da esquerda, que diz respeito à primeira questão, cerca de 86,4% dos inquiridos são mulheres, sendo os restantes 13,6% homens.

Relativamente à faixa etária (questão 2), verifica-se que a maioria dos clientes de supermercados de Águeda (cerca de 49,4%), situa-se entre os 46 e 60 anos, seguindo-se a faixa etária entre os 26 e 45 anos (cerca de 37,5%).

De realçar que, o facto de este inquérito ter sido realizado através das redes sociais, poderá ser a causa para o número de respondentes alcançados com mais de 60 anos (5,1%).

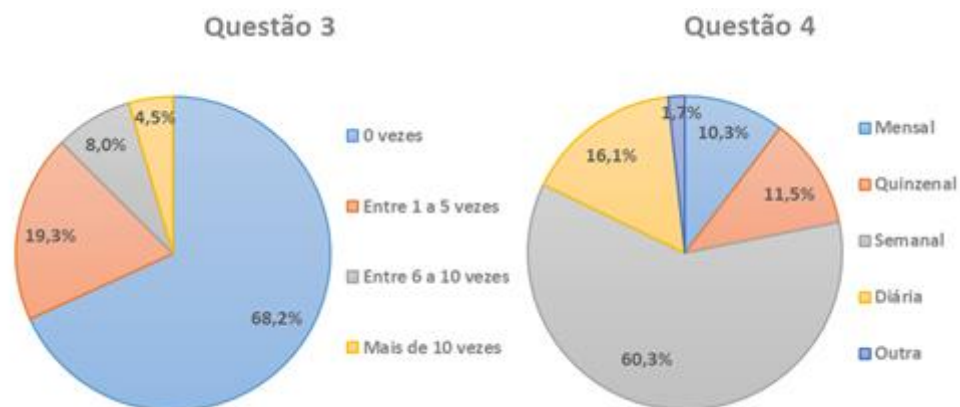


Figura 17 - Análise às questões 3 e 4 do ISC de supermercados de Águeda

A questão 3 pretende entender, qual a viabilidade e procura que existiria na população de Águeda, na criação de um *site/ app* para compras *online*, questionando ao cliente, a quantidade de vezes que realizou compras de supermercado *online* nos seis meses anteriores.

Desta forma, foi possível verificar que, cerca de 68,2% não realizou nenhuma compra de supermercado *online*, colocando em causa a exequibilidade desta inovação.

Já em relação à questão 4, que consiste em saber qual a frequência em que os inquiridos realizam as suas compras, grande parte faz as suas compras semanalmente (60,3%), seguindo-se a frequência diária (cerca de 16,1%). Por fim, as frequências mensal e quinzenal, ao contrário do que seria expectável, são as menos escolhidas pelos consumidores, registando valores de 10,3% e 11,5%, respetivamente.

Preferências do Consumidor

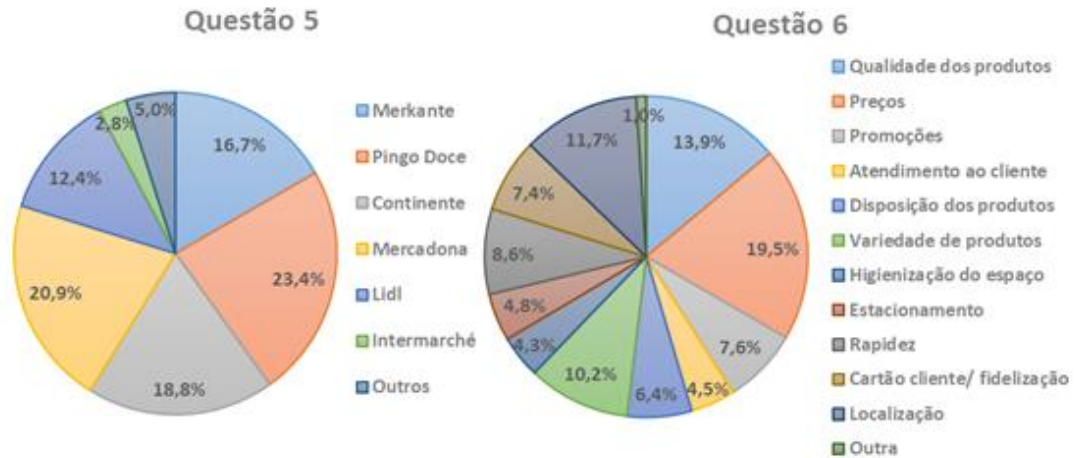


Figura 18 - Análise às questões 5 e 6 do ISC de supermercados de Águeda

A quinta questão, pretende que o inquirido mencione qual ou quais os supermercados que mais frequenta, com o intuito de identificar os maiores e principais concorrentes do Merkante e, numa fase posterior, compreender, tanto as suas qualidades, como os pontos fracos, representando uma forma de aprendizagem.

Posto isto, tal como se verificou no questionário anterior, a maioria dos clientes de supermercados de Águeda frequenta, essencialmente, o Pingo doce (23,4%), o Mercadona (20,9%), o Modelo-Continente (18,8%) e o Merkante (16,7%). Os restantes supermercados mencionados foram o Lidl (12,4%), fundamentalmente devido a determinados produtos específicos da própria marca, o Intermarché (2,8%) e os restantes (5,0%) constituem o Auchan e outras pequenas lojas locais.

A questão 6 foi concebida, com o objetivo de conhecer as características que levam os consumidores a frequentar determinado supermercado. Sem dúvida alguma, que o top 3 das características consiste nos preços (19,5%), seguindo-se a qualidade dos produtos (13,9%) e a localização (11,7%). As restantes características mais apontadas foram a variedade de produtos (10,2%), a rapidez (8,6%), as

promoções (7,6%) e o facto de a loja possibilitar cartão cliente/ fidelização (7,4%), que permite ao cliente usufruir de descontos.

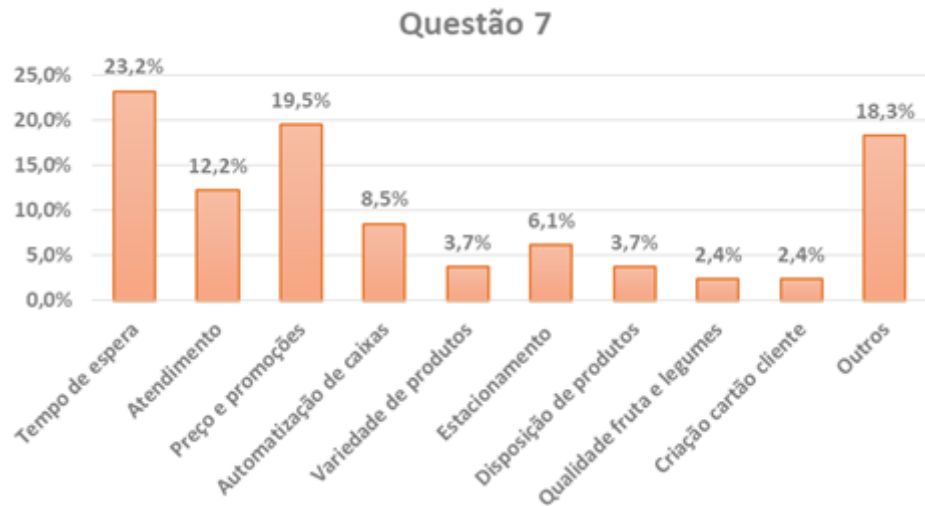


Figura 19 - Análise à questão 7 do ISC de supermercados de Águeda

A pergunta seguinte, diz respeito às sugestões ou melhorias apontadas pelos inquiridos, relativamente aos supermercados que mais frequentam, sendo indicadas as seguintes:

- Tempo de espera (cerca de 23,2% inquiridos). Neste ponto, o Merkante encontra-se em vantagem, em relação aos demais supermercados, dado ser um aspeto ao qual se tem bastante atenção, pois a prioridade é que o cliente espere o mínimo tempo possível, sendo esta uma característica apontada também pelos próprios clientes;
- Preços (19,5%) – que o cliente deseja que sejam diminuídos permanentemente e que apresentem mais promoções/ descontos, com vista a diminuir o valor total da compra;
- Atendimento (12,2%), abrangendo a simpatia dos funcionários e disponibilidade dos mesmos;
- Existência de caixas automáticas (8,5%), para diminuir o tempo de espera do cliente;
- Estacionamento (6,1%), que inclui o aumento de estacionamento, cobertura e sinalização;

- Variedade de produtos (3,7%);
- Disposição de produtos (3,7%);
- Qualidade das frutas e legumes (2,4%);
- Criação de cartão cliente (2,4%), e;
- Outros (18,3%) – entregas gratuitas, limpeza, sistema de segurança, menos publicidade, aumento e formação de funcionários, entre outros.



Figura 20 - Análise às questões 8 e 9 do ISC de supermercados de Águeda

A questão 8, consiste em entender qual o tempo que os consumidores demoram, em média, desde o seu local de trabalho ou residência até ao supermercado que frequentam, sendo que:

- A maioria demora entre 6 e 10 minutos (43,8%);
- 36,9% demoram cerca de 1 a 5 minutos;
- 16,5% demoram mais de 10 minutos;
- 2,8% dos inquiridos demora menos de 5 minutos.

Relativamente à questão 9, esta foi traçada a pensar na viabilidade que o Merkante poderia vir a ter com a instalação de caixas automáticas, uma vez que já se encontra preparado um espaço para esse efeito, no entanto, esse investimento não chegou a ser concretizado por completo. Tendo em conta os resultados, em relação ao facto de o inquirido considerar a automatização de caixas um fator relevante na escolha de um supermercado, estes encontram-se praticamente em pé de igualdade, no entanto a maioria (cerca de 58,9%), refere que “não”. Desta forma, para

que o projeto avance, teria de se considerar outros fatores que justificassem o investimento.

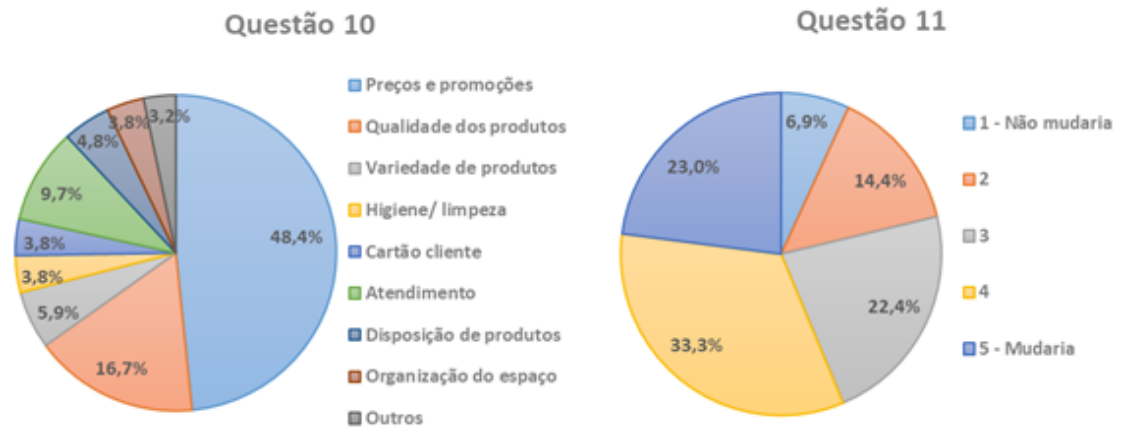


Figura 21 - Análise às questões 10 e 11 do ISC de supermercados de Águeda

No que concerne à décima pergunta, que diz respeito às características num supermercado, que mais atraem a atenção dos consumidores, foi necessário categorizar as respostas:

- Preço e as promoções são os fatores que mais atraem os consumidores (48,4%);
- Qualidade dos produtos (16,7%);
- Atendimento (9,7%);
- Variedade de produtos (5,9%);
- Disposição dos produtos nas estantes e em loja (4,8%);
- Higiene e limpeza do estabelecimento (3,8%);
- Existência de cartão cliente (3,8%);
- Organização do espaço em loja (3,8%);
- Outros (3,2%) – estacionamento, horário praticado, localização do estabelecimento e se estão à disposição do cliente caixas de pagamento automáticas.

Já a questão 11, pretende entender, através de uma escala de 1 a 5, qual a disposição do consumidor para mudar de supermercado. Os resultados revelam que são poucos os clientes fiéis a apenas um supermercado, dado que apenas 21,3% dos inquiridos indicou o grau 1 (6,9%) e 2 (14,4%). Por outro lado, grande parte indicou o grau 4

(33,3%) e 5 (23,0%), constituindo assim, a grande parte dos inquiridos. Responderam com grau 3, apenas 22,4% dos inquiridos, o que indica que se encontram numa posição neutra/ indiferente.

Atendimento ao Cliente

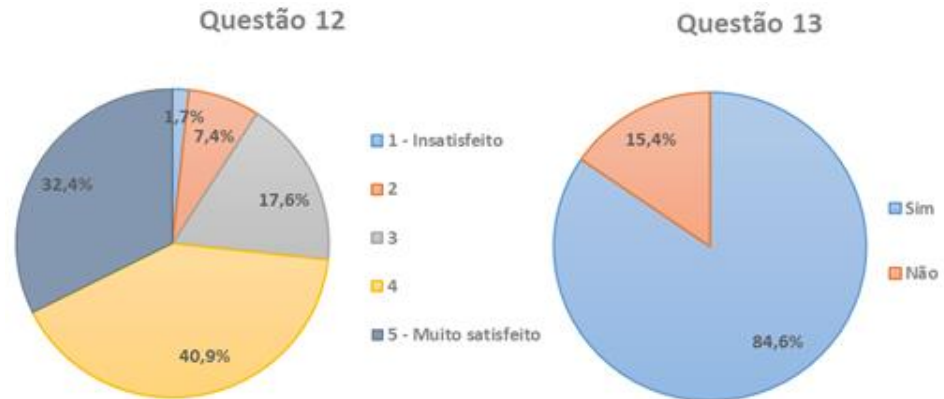


Figura 22 - Análise às questões 12 e 13 do ISC de supermercados de Águeda

A questão 12 pretende tomar conhecimento acerca da satisfação do cliente, numa escala de 1 a 5, em relação ao tempo de espera até ser atendido.

Como é possível verificar no gráfico acima, grande parte dos inquiridos (73,3%), mostram-se satisfeitos (40,9%) e muito satisfeitos (32,4%). Já os que indicaram grau 3 (cerca de 17,6%), mostram-se indiferentes e apenas 9,1% indicaram os níveis 1 (1,7%) e 2 (7,4%), demonstrando assim a sua insatisfação.

Já na pergunta 13, que tenciona saber se os consumidores consideram o atendimento ao cliente um fator decisivo na escolha de um supermercado, observa-se que cerca de 84,6% considera que sim e os restantes 15,4% não está de acordo.

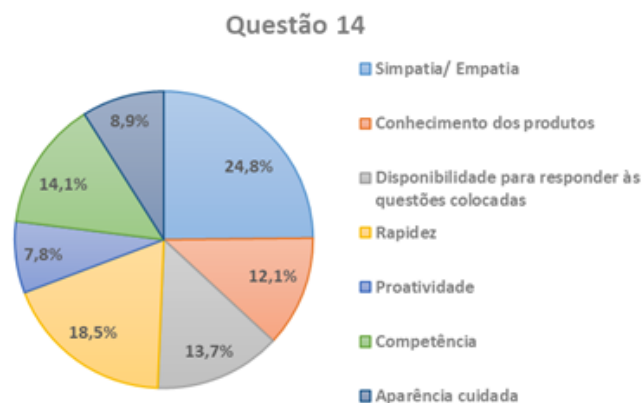


Figura 23 - Análise à questão 14 do ISC de supermercados de Águeda

Por fim, a última questão desta secção, almeja entender quais as características fundamentais no atendimento, do ponto de vista do cliente.

Tal como no questionário realizado presencialmente no Merkante, a característica mais escolhida é a simpatia/empatia (24,8%), seguindo-se a rapidez (18,5%), competência (14,1%), a disponibilidade para responder às questões colocadas (13,7%), conhecimento dos produtos (12,1%), a aparência cuidada (8,9%) e por fim, a proatividade (7,8%).

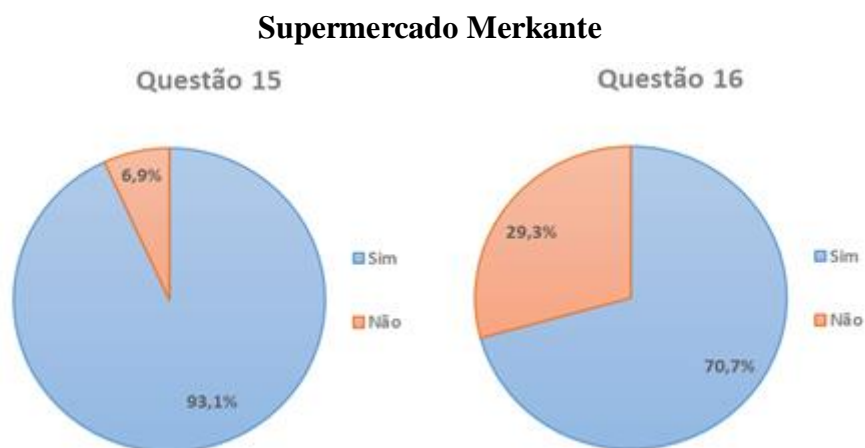


Figura 24 - Análise às questões 15 e 16 do ISC de supermercados de Águeda

Esta secção foi criada com o intuito de perceber se os clientes conheciam o supermercado Merkante, se são clientes e se têm sugestões

que poderão ser implementadas para melhorar a sua experiência de compra.

Desta forma, de seguida, no gráfico da esquerda, questiona-se aos clientes se conhecem o Merkante, alcançando-se cerca de 93,1% de inquiridos que respondeu positivamente e os restantes 6,9% negativamente.

Consoante a resposta à última pergunta, o questionário avança para a pergunta 16, caso refira “sim”, caso contrário, o inquérito termina.

Esta questão 16 interroga se os próprios são clientes do Merkante, à qual resultou em 70,7% dos inquiridos que respondeu que “sim” e os restantes 29,3% “não”.

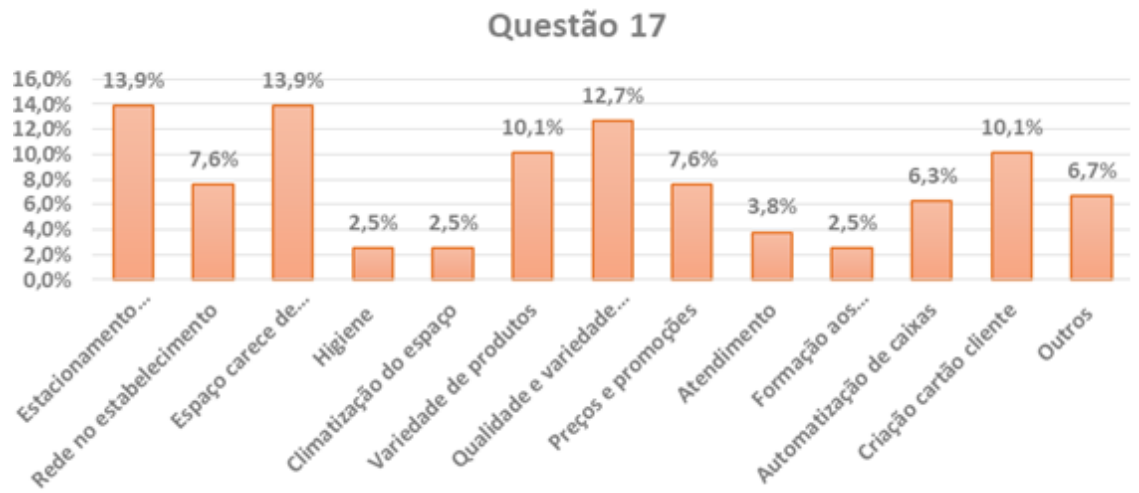


Figura 25 - Análise às questões 17 do ISC de supermercados de Águeda

Relativamente à questão 17, trata-se de uma pergunta de caixa aberta, criada para que os inquiridos pudessem deixar as suas sugestões livremente. Dada a diversidade de respostas, sentiu-se a necessidade de agrupá-las por categorias, para uma análise e compreensão simplificada:

- O estacionamento, sendo considerada uma das questões mais críticas, de acordo com o gráfico supra (13,9%), pelo facto de não estar coberto, tornando-se desconfortável nos dias chuvosos, nem sinalizado, podendo eventualmente criar situações de perigo, principalmente pela não existência de

clareza quanto ao local de entrada e de saída do parque de estacionamento.

- O facto de o espaço carecer de algumas melhorias (13,9%), abrangendo a reorganização das estantes, o aumento de espaço entre corredores, reorganizar a entrada tornando-a mais ampla, e por fim uma remodelação da zona das frutas e dos legumes.
- A qualidade e a variedade das frutas e legumes (12,7%), seguindo-se a variedade de produtos (10,1%) e criação de um cartão cliente (10,1%), rede no estabelecimento (7,6%) (representando esta última uma crítica que foi apontada por alguns clientes, requerendo de uma melhoria urgente), preços e promoções (7,6%), automatização das caixas (6,3%), atendimento (3,8%), higiene (2,5%), climatização do espaço (2,5%), formação aos colaboradores (2,5%), que inclui tanto a formação como o profissionalismo entre os mesmos, e por fim, “outros” (6,7%), que compreende a disposição dos produtos, a melhoria do sistema de segurança, a indicação do valor dos produtos nas etiquetas de preço por kg/litro, a correta etiquetagem de preços e, por último, melhorar a publicidade que é realizada.

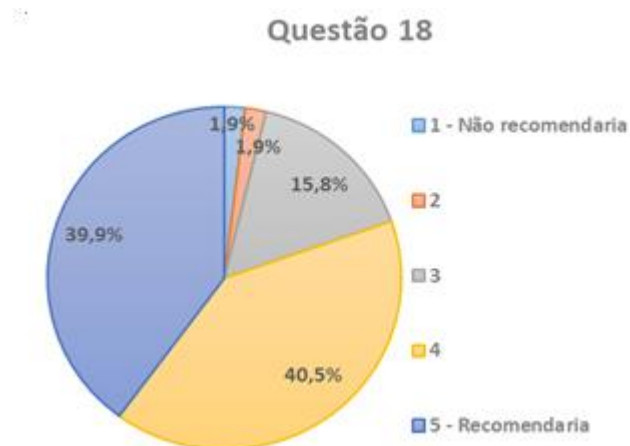


Figura 26 - Análise às questões 18 do ISC de supermercados de Águeda

Finalmente, a décima oitava e última questão, também realizada no anterior inquérito, pretende ter conhecimento acerca da percepção que os consumidores têm do Merkante, através da sua recomendação ou não aos amigos e familiares.

Desta forma, mais uma vez alcançaram-se resultados muito satisfatórios, considerando que o grau 4 (40,5%) e 5 (39,9%) recomendariam o Merkante, representando cerca de 80,4% dos inquiridos. O grau 3, considerado como neutro ou indiferente, regista cerca de 15,8% dos inquiridos. Já os graus 1 (1,9%) e 2 (1,9%), considerando que não recomendam o Merkante, regista valores mínimos, cerca de 3,8%, significando que o Merkante é bem visto aos olhos dos seus clientes e, desta forma, deve continuar o seu bom trabalho.

5.4. Questionário aos colaboradores

Este subcapítulo demonstrou-se relevante na medida em que, também os funcionários são clientes, não só do Merkante, mas de outros supermercados concorrentes, tornando-se imprescindível conhecer a sua opinião e sugestões acerca do local onde trabalham.

Desta forma, foi elaborado um questionário de satisfação aos colaboradores do Merkante enquanto clientes de Supermercados (disponível no apêndice III). A estrutura do mesmo revela-se semelhante aos demais inquéritos realizados, porém direcionada aos colaboradores pelo conhecimento que fornecem *a priori*. Posto isto, o questionário conta com 14 perguntas descritas no quadro seguinte.

Inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante	
1.	Com que frequência faz compras?
2.	Quando necessita, faz as suas compras apenas no Merkante ou recorre a outro/s supermercado/s?
3.	Caso não compre apenas no Merkante, que outro/s supermercado/s frequenta?
4.	Caso não compre apenas no Merkante, porque é que tem necessidade de ir a outro supermercado?
5.	Enquanto cliente do Merkante, quão satisfeito está em relação ao atendimento?
6.	Para si, quais são as características fundamentais no atendimento ao cliente?
7.	Quão satisfeito está com o tempo de espera até que seja atendido neste supermercado?
8.	Como avalia a qualidade dos produtos do Merkante?

Inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante	
9.	Costuma encontrar todos os produtos da sua lista de compras? Se respondeu “Não”, que produtos não costuma encontrar?
10.	Considera que o Merkante oferece o espaço necessário para realizar as suas compras com conforto e comodidade? Se respondeu “Não” à pergunta, o que seria necessário para aumentar o seu conforto?
11.	Quão satisfeito está com a segurança do supermercado Merkante?
12.	De modo geral, qual o seu grau de satisfação em relação ao supermercado Merkante?
13.	Considerando a sua experiência, recomendaria o Merkante a família e amigos?
14.	Tem alguma sugestão que gostaria de ver implementada para melhorar a experiência de compra nas próximas visitas?

Tabela 5 - Questões do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante

5.4.1. Resultados do questionário aos colaboradores

Este inquérito foi realizado em formato papel, pela praticidade que advém, uma vez que os colaboradores poderiam levar o inquérito para casa e regressar com o este preenchido. Desta forma, obtiveram-se cerca de 45 respostas, dos 52 funcionários da organização.

Uma vez mais, à semelhança do tratamento de dados dos questionários anteriores, este será apresentado e analisado através de gráficos para cada pergunta individualmente.

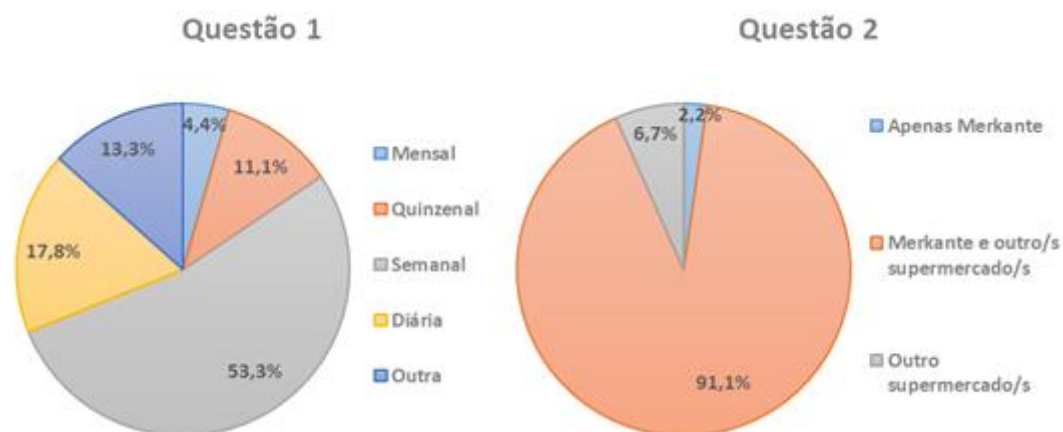


Figura 27 - Questões 1 e 2 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante

A questão 1 pretende averiguar a frequência com que os funcionários realizam as suas compras, sendo, sem margem para dúvidas, a frequência semanal a mais indicada (53,3%), seguida da frequência

diária (17,8%), quinzenal (11,1%), mensal (4,4%) e outra (13,3%), que contempla respostas como “raramente” e “não tem periodicidade certa”.

Já a questão 2, tenciona apurar se os funcionários efetuam as suas compras apenas no Merkante ou noutros supermercados, verificando-se que grande parte (cerca de 91,1%), recorre a outros supermercados, além do Merkante, enquanto apenas um colaborador (2,2%) realiza as suas compras apenas no local onde trabalha. Por outro lado, cerca de 6,7%, não faz compras no Merkante sequer.

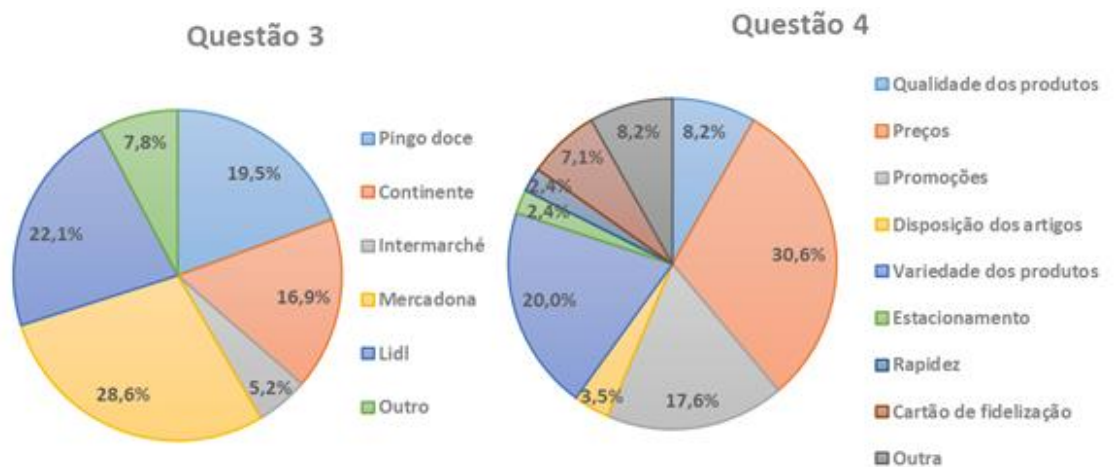


Figura 28 - Questões 3 e 4 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante

Em consequência das respostas à segunda pergunta, torna-se importante saber quais os supermercados da concorrência, que são frequentados pelos colaboradores e o porquê, dando origem às questões 3 e 4.

Como resultado da terceira questão, é possível verificar que o supermercado mais indicado é o Mercadona (28,6%), seguido do Lidl (22,1%), Pingo doce (19,5%), Modelo-Continente (16,9%), Intermarché (5,2%) e outros (7,8%).

Na pergunta quatro, que questiona o colaborador sobre quais os motivos que o levam a comprar noutros supermercados, observa-se que as principais razões são:

- Preços (30,6%);
- Variedade de produtos (20,0%);

- Promoções (17,6%);
- Outros, com uma frequência menor:
 - ✓ Qualidade dos produtos (8,2%);
 - ✓ Existência de um cartão cliente (7,1%);
 - ✓ Disposição dos artigos (3,5%);
 - ✓ Rapidez (2,4%);
 - ✓ Estacionamento (2,4%);
 - ✓ Outros (8,2%) – localização (proximidade da residência); cartão refeição; uma questão de conveniência (exemplo: quando o colaborador em questão tem necessidade de ir à *worten* ou loja de roupa Mo, acaba por visitar o continente, com o intuito de analisar as promoções existentes no supermercado); inexistência de alguns produtos específicos que utiliza.



Figura 29 - Questões 5 e 6 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante

A quinta questão diz respeito à perceção de satisfação do atendimento, enquanto cliente do Merkante, tendo-se obtido resultados consideravelmente satisfatórios, dado que não se registaram respostas de cariz “insatisfeito” ou “pouco satisfeito”.

Da análise ao gráfico da esquerda, é possível verificar que cerca de 91,1% dos colaboradores encontra-se satisfeito com o atendimento neste estabelecimento (44,4% muito satisfeitos e 46,7% satisfeitos). Por outro

lado, com uma posição neutra, observam-se cerca de 8,9%, que não se sentem nem satisfeitos, nem insatisfeitos neste critério.

À semelhança dos demais questionários efetuados, neste também foi foram avaliadas as características fundamentais no atendimento ao cliente, do ponto de vista do inquirido, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

- Simpatia (24,6%);
- Disponibilidade para responder às questões que lhe são colocadas (18,6%);
- Competência (15,6%);
- Rapidez (14,4%);
- Conhecimento sobre os produtos (11,4%);
- Proatividade (8,4%); e,
- Aparência cuidada (cerca de 7,2%).

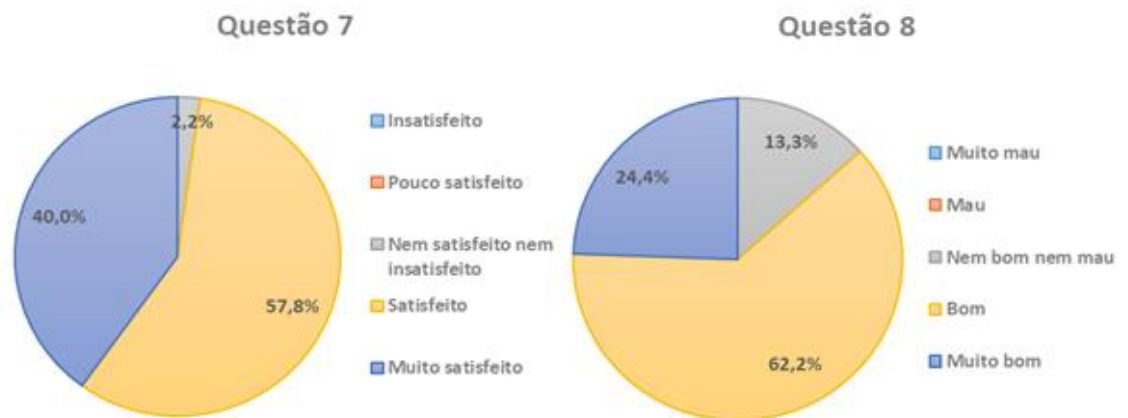


Figura 30 - Questões 7 e 8 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante

Semelhante à questão 5, neste primeiro gráfico pretende-se entender o grau de satisfação do colaborador, em relação ao tempo de espera até que seja atendido neste supermercado, obtendo-se excelentes resultados, notando-se que a grande maioria está satisfeita (40,0% muito satisfeito e 57,8% satisfeito), no entanto, cerca de 2,2% (um colaborador) toma uma posição intermédia, onde demonstra que nem está satisfeito, nem insatisfeito.

Na oitava questão, pretende-se que seja avaliada a qualidade dos produtos do Merkante. Das respostas obtidas, verificou-se que a maioria (cerca de 62,2%), considera que os produtos são bons e cerca de 24,4% indica que são muito bons. Os restantes 13,3% afirmam que nem são bons nem maus.

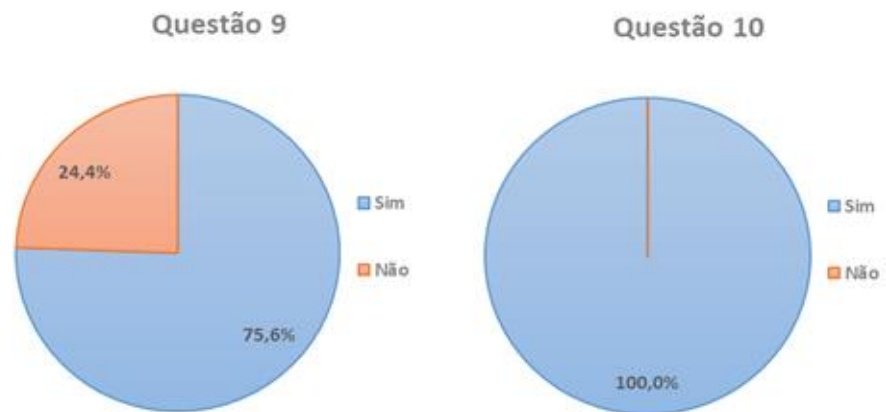


Figura 31 - Questões 9 e 10 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante

Em relação à nona questão, que diz respeito à variedade de produtos, questiona-se os colaboradores sobre se encontram todos os produtos que procuram, quando fazem as suas compras.

Das respostas obtidas, 75,6% responderam que sim, sendo as restantes 24,4% não. Destas últimas, os produtos ou sugestões apontadas foram:

- Aumento da variedade de produtos de maquilhagem;
- Produtos da marca da empresa;
- Determinados champôs e amaciadores;
- Maior variedade em produtos de higiene;
- Granolas;
- Maior variedade de produtos sem lactose;
- Opções vegetarianas.

Relativamente ao espaço, a questão 10, pretende obter informação do colaborador relativamente ao conforto que tem no espaço, no decorrer das suas compras, sendo que todos os inquiridos (100,0%) consideram que o Merkante oferece o espaço necessário para realizar as suas

compras com conforto e comodidade, representando um ótimo resultado. No entanto, apesar de não existir nenhuma resposta negativa, um dos colaboradores apresentou uma sugestão, referindo que o espaço poderia ter uma organização diferente.



Figura 32 – Questões 11 e 12 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante

Observando o gráfico supra (questão 11), relativo à satisfação com a segurança no estabelecimento, repara-se que cerca de 64,5% dos inquiridos mostram-se satisfeitos (17,8% muito satisfeitos e 46,7% satisfeitos). Por outro lado, cerca de 20% estão insatisfeitos (8,9% insatisfeito e 11,1 pouco satisfeito).

Este resultado poderá dever-se ao facto de, para além de não existir nenhum segurança a trabalhar no local, ficando a cargo das funcionárias zelar pela segurança e bom funcionamento do espaço, também os alarmes nem sempre funcionam, dando abertura para a ocorrência de eventuais roubos em loja de produtos ou artigos de maior valor.

Já o gráfico que se encontra à direita, tenciona saber, de um modo geral, qual o grau de satisfação em relação ao Merkante, revelando resultados muito positivos. Cerca de 93,4% dos inquiridos encontra-se satisfeito (26,7% muito satisfeito e 66,7% satisfeito), enquanto os restantes 6,7%, apresenta uma atitude neutra ou indiferente.

Questão 13

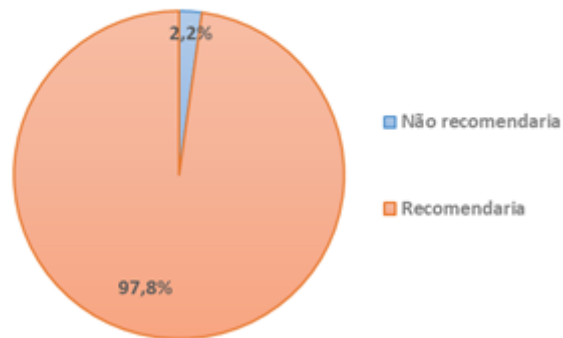


Figura 33 - Questão 13 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante

Esta é uma questão já conhecida, uma vez que se encontra nos restantes inquéritos realizados, tornando-se imprescindível. Deste modo, nota-se que 97,8% (44 funcionários), indicaram que recomendariam o Merkante à família e amigos. No entanto, um funcionário (2,2%) respondeu que não.

Questão 14

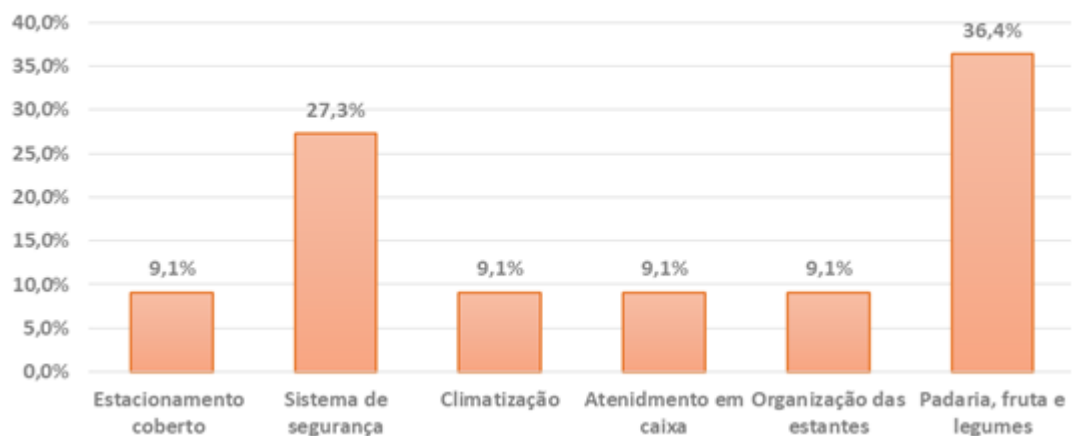


Figura 34 – Questão 14 do inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante

Finalmente, a última questão, consiste numa resposta aberta, com o intuito de receber sugestões que os colaboradores achassem pertinentes, para um desenvolvimento e melhoria contínua do supermercado Merkante.

Das respostas obtidas, aquelas que mais foram mencionadas foram:

- Melhoria da zona da padaria, fruta e legumes (36,4%) – sugere-se que seja melhorada e renovada, nomeadamente a fruta que não deveria estar empilhada, tornando-se menos apelativa ao cliente;
- Melhoria do sistema de segurança existente (27,3%) – quer nas caixas, quer na contratação de um segurança para zelar pela segurança dos clientes e funcionários;
- Aumento da variedade de frescos e dos lineares da fruta – irá facilitar ao consumidor a escolha das frutas e diminuirá a quantidade de produtos danificados;
- Estacionamento coberto (9,1%);
- Climatização (9,1%);
- Melhoria do atendimento (9,1%) – especialmente na simpatia de quem se encontra a atender na caixa;
- Organização das estantes (9,1%) – de acordo com o colaborador, deveriam ter menos produto, para não demonstrar a desorganização existente (como acontece nas latas de feijão).

5.5. Sugestões de melhoria

Esta secção pretende abranger diversos tipos de sugestões de melhoria, não implementadas no estágio, decorrentes da análise SWOT e dos inquéritos realizados, com o intuito de promover o conforto e satisfação do cliente e a consequente melhoria da imagem da empresa no seu mercado de atuação.

Numa primeira instância, apresentam-se as sugestões, seguidas de breves clarificações relativamente à questão. De seguida, foi realizado um plano de ação, utilizado como um meio para delinear/ definir objetivos, recursos necessários e prazos de implementação das sugestões.

Um plano de ação é um documento que pretende descrever e delinear as tarefas ou objetivos a alcançar para uma determinada meta, de forma eficaz e eficiente (Bhasin. H., 2019). Segundo BIT. AI. (2020), a elaboração de um plano de ação apresenta diversas vantagens para uma organização, tais como:

- ✓ Serve de guia na execução e planeamento das tarefas;
- ✓ Melhora o estabelecimento e utilização de recursos;
- ✓ Estabelece metas e resultados a atingir;
- ✓ Auxilia na monitorização e progressão das tarefas;
- ✓ Aumenta o comprometimento com os objetivos.

O plano definido apresenta-se como forma de auxílio na preparação e execução das ações de melhoria descritas anteriormente, de modo a facilitar a concretização destas ações, por parte da entidade acolhedora.

Este planeamento trará uma maior clareza, no que diz respeito aos responsáveis por cada ação, recursos necessários e prazo de execução, aumentando assim a sua produtividade e foco, assim como o comprometimento das pessoas com as ações a executar.

Nesta sequência, sugere-se:

- ✓ Definição clara da entrada e saída do parque de estacionamento; Criação de uma infraestrutura de cobertura do estacionamento; e Sinalização no estacionamento – Estas questões têm sido abordadas ao longo deste relatório, tendo sido identificada uma oportunidade de melhoria desde o início do estágio, assim como pelos clientes deste estabelecimento.

Posto isto, torna-se relevante referi-la neste capítulo, principalmente para conforto dos clientes, no que diz respeito à cobertura, e por uma questão de segurança no que concerne à sinalização e definição da entrada e saída do estacionamento para que se evitem acidentes.

- ✓ Melhorar a rede telefónica no estabelecimento – A falta da rede telefónica foi uma lacuna identificada de imediato, aquando do início do estágio pela estagiária e também pelos clientes, através do *feedback* transmitido nos inquéritos de satisfação realizados aos clientes e também aos colaboradores.

Inclusivamente, uma cliente admitiu a sua preocupação relativamente a esta questão, pois, tendo filhos pequenos, receia que algo possa acontecer e a mesma se encontra incontactável durante o tempo que em que está a realizar as suas compras no Merkante.

- ✓ Melhorar o sistema de segurança – deriva das entrevistas iniciais às gerentes de lojas, constituindo também uma preocupação para as mesmas, devido às elevadas tentativas de roubo de produtos em loja, que, quando detetadas, são confrontados os indivíduos com as situações. Não obstante, as gerentes afirmaram ter algum receio dado que, quando confrontados, poderão ter uma reação inesperada e, conseqüentemente, colocarem a segurança dos funcionários em risco.

Por outro lado, percebeu-se também, que os alarmes nem sempre funcionam corretamente, constituindo uma oportunidade de melhoria a realização da manutenção eficaz dos respetivos equipamentos.

- ✓ Melhorar a qualidade dos frescos – com origem nos questionários realizados, surgiu uma outra proposta de melhoria relativamente à qualidade das frutas e legumes do Merkante, que, segundo clientes, outrora eram os melhores da zona de Águeda, fazendo com que certos consumidores se deslocassem ao Merkante, apenas pela qualidade que os diferenciava. Segundo os mesmos, nos dias de hoje, a sua qualidade tem vindo a diminuir.
- ✓ Criação de cartão cliente – esta melhoria surgiu dos inquéritos, obtendo respostas que solicitem a criação de um cartão cliente, que permita a acumulação de pontos que se transformem em descontos, em compras futuras ou nos combustíveis, à semelhança do que outros supermercados e hipermercados fazem, constituindo uma forma de fidelizar o cliente.
- ✓ Colocar preço “normal” nas etiquetas de produtos que estão em promoção – da mesma forma que outros supermercados, o Merkante poderia adotar este método, uma vez que, desta forma, o cliente poderá ter um termo de comparação entre o preço “normal” e a promoção oferecida, permitindo que este avalie a diferença de preço poupada.
- ✓ Colocação de uma caixa de sugestões no balcão das informações – para permitir que os clientes possam dar as suas opiniões ou sugestões de melhoria, em qualquer altura do ano, não só relativamente à sua experiência no Merkante, como também melhorias que possam vir a ser implementadas. Posteriormente, interessa que a organização implemente

aquelas que fizerem sentido, demonstrando aos clientes que a sua opinião conta.

- ✓ Realizar um questionário de satisfação ao cliente – Os inquéritos de satisfação ao cliente constituem uma forma simplificada de obter *feedback* por parte dos consumidores, sendo que poderia ser realizado com uma periodicidade a definir pela organização, tendo em vista implementar metodologias para reter os clientes.
- ✓ Elaborar *site* da empresa – esta sugestão foi identificada pela estagiária, como uma oportunidade de melhoria desde o início do estágio, tendo sido também mencionada pelos clientes, nos inquéritos de satisfação, como uma falha que deveria ser melhorada com urgência, pois, nos dias de hoje, com o constante crescimento da tecnologia, torna-se fundamental para uma empresa ter um *site* atualizado assim como as redes sociais.
- ✓ Subcontratar uma empresa que faça a gestão das redes sociais – consequência da sugestão supra, uma vez que a empresa não tem uma pessoa responsável para realizar a gestão das redes sociais.

Tendo em conta que nos encontramos numa era de grande utilização das tecnologias, o Merkante poderia subcontratar uma empresa que realize esse trabalho, principalmente para que existam publicações diárias, de modo a atrair mais público/ clientes, aumentando, desta forma, a visibilidade da empresa. Desta forma, poderá chegar aos clientes e potenciais clientes, de forma mais eficaz, atraindo-os à loja.

- ✓ Oferecer um cupão de desconto ou brindes em épocas específicas – podendo, desta forma, atrair os clientes à sua loja, uma vez que estes têm tendência a ir atrás de ofertas e promoções.

Desta forma, poderiam ser oferecidos brindes e descontos, em alturas específicas do ano, como o Natal, por exemplo. Já em relação aos brindes, poderiam ser ímanes de frigorífico, calendários, canetas, blocos de notas para fazer listas de compras, entre outros.

- ✓ Criar campanha de preenchimento de caderneta com selos – tal como ocorre em supermercados concorrentes, o Merkante poderia adotar a mesma estratégia de retenção de clientes, através da criação de uma

campanha de preenchimento de selos, onde, por exemplo, a cada 10€ gastos, corresponderia 1 selo. No final, a caderneta preenchida converter-se-ia em descontos ou brindes.

Finalmente, apresenta-se, de seguida, o plano com as ações supra identificadas, responsável, grau de prioridade, recursos necessários para alcançar os objetivos traçados, prazo e resultado a obter. De realçar que este não se encontra completo, servindo apenas de *input* para que a empresa possa completá-lo, com a informação necessária, da forma mais conveniente para a entidade.

Ação	Responsável	Prioridade	Recursos necessários	Prazo	Resultado
Definição clara da entrada e saída do parque de estacionamento		Alta			
Criação de uma infraestrutura de cobertura do estacionamento		Média			
Sinalização no estacionamento		Alta			
Melhorar a rede (telemóvel) no estabelecimento		Alta			
Melhorar o sistema de segurança		Média			
Melhorar a qualidade dos frescos		Alta			
Criação de um cartão-cliente		Baixa			
Colocar o preço “normal” nas etiquetas dos produtos que estão em promoção		Baixa			
Colocação de uma caixa de sugestões no balcão das informações		Média			
Realizar um questionário de satisfação ao cliente		Média			
Elaborar <i>site</i> da empresa		Alta			
Gestão das redes sociais		Média			
Oferecer um cupão de desconto/brindes em épocas específicas ou campanha de caderneta de selos		Baixa			

Tabela 6 - Plano de Ação

5.6. Sugestões de melhoria implementadas no estágio curricular

De seguida, pretende-se expor as sugestões de melhoria implementadas no estágio curricular, propostas pela estagiária ou solicitadas pelo orientador da entidade acolhedora, contribuindo para o incremento organizacional.

5.6.1. Organograma

Aquando da integração da estagiária e começando pela análise da documentação existente, foi dado início à análise e revisão do organograma da empresa. No entanto, este apresentava-se com algumas carências de atualização, quer pelo *layout*, quer pela informação existente no documento.

Posto isto, tendo por base esse organograma, o mesmo foi refeito, reformulado, atualizado e aprovado pelo orientador externo do estágio curricular (Dr. Paulo Cardoso), encontrando-se disponível para consulta na secção 3.4., referente à estrutura organizacional.

5.6.2. Ficha Individual do Colaborador

Tal como a melhoria anterior, foi realizada uma ficha individual do colaborador pois, para além de serem preenchidas duas fichas para cada colaborador, uma vez que ambas continham aspetos importantes e necessários, algumas das informações estavam repetidas em ambas, certos dados caíram em desuso, como é o caso do número de BI, número do cartão da segurança social e número do cartão de utente, sendo que, tais documentos já não existem.

A melhoria deste documento passou pela junção das duas fichas, passando a ser preenchida apenas uma, pela atualização dos dados solicitados e ainda, pela reestruturação do *layout* do documento. Em anexo é possível verificar a ficha reestruturada e atualizada (anexo I).

5.6.3. Ficha Interna de Reclamação

Para que a gerência consiga ter algum controle interno sobre as reclamações existentes por parte dos clientes, foi elaborada uma ficha interna de reclamação, contendo:

- Identificação da reclamação;
- Modo como procederam para fazer face à mesma;
- Ações para evitar futuras reclamações do mesmo tipo.

Este documento foi idealizado a pensar na melhoria contínua do sistema organizacional, pretendendo maximizar a satisfação dos clientes e, por sua vez, evitar erros semelhantes. Desta forma, foi proposta pela estagiária e aprovada pela gerência, a execução do respetivo documento, podendo ser consultado no apêndice IV.

5.7. Outras atividades desenvolvidas de apoio administrativo

Esta secção dedica-se, sobretudo, a outras atividades, essencialmente de apoio administrativo, realizadas no decorrer do estágio curricular.

5.7.1. Falhas nas Caixas de Atendimento no Merkante

A fim de diminuir as falhas que ocorrem nas caixas de atendimento, foi solicitado à estagiária a criação de um documento que registasse essas falhas, para posterior averiguação, através do relatório de análise de falhas em caixa, elaborado com recurso à ferramenta *Excel*, possibilitando ir à origem do problema e corrigir/ diminuir esses erros.

Para a elaboração deste documento, foi realizada uma análise prévia, em conjunto com a responsável de loja, com o intuito de assinalar as falhas mais frequentes e que ocorrem diariamente, assim como as respetivas causas que levam a essas falhas.

Para além dessas informações, o documento contém também campos para apontar qual o funcionário responsável pela falha ocorrida e, ainda, a quantidade de ocorrências por dia. No apêndice V, é possível verificar o documento anteriormente referido.

5.7.2. Ficha de Verificação do Caixa

Mais uma vez, a fim de controlar os erros em caixa das funcionárias, mas agora, em termos monetários/ financeiros, foi solicitada a elaboração de um documento onde fosse registado o nome da funcionária, o valor que tinha em caixa no fim do seu turno e, ainda, o valor total registado.

Este registo serve para perceber as diferenças em dinheiro, entre o que existe e o que foi registado, dado que, por vezes, as diferenças são significativas, representando prejuízo para a empresa, consistindo essencialmente em:

- ✓ Erros nos trocos efetuados durante o turno;
- ✓ Trocas efetuadas entre funcionárias, especialmente quando necessitam de moedas ou notas de 5€.

O documento referido encontra-se no apêndice VI para consulta.

5.7.3. Atendimento telefónico

Atender os telefonemas da sede da empresa, tanto de clientes como fornecedores;

5.7.4. Conferência de raspadinhas

Conferir raspadinhas (comparar quantidades vendidas com os registos do sistema), no programa *Centralgest*, com o intuito de perceber se houve enganos nos caixas do quiosque.

Para um controlo mais eficaz, foi elaborado um documento, com auxílio da ferramenta *Excel*, dividida pelos dois turnos, que contém o *stock* inicial, *stock* final, vendas das raspadinhas e, ainda, o que se encontra no sistema, confrontando em seguida o valor das vendas com o valor devolvido pelo sistema, que corresponderá ao registo que foi feito durante o turno em causa.

Este documento está disponível para consulta no apêndice VII.

5.7.5. Conferência de Caixas

Esta tarefa, realizada duas vezes por dia, representa uma função de grande responsabilidade, exigindo uma concentração redobrada.

A conferência de caixas consiste em contabilizar o dinheiro em numerário, realizado por cada caixa, deduzindo o seu valor inicial e colocando-o de parte para o fundo de manuseio do dia seguinte.

Ao mesmo tempo, o montante realizado é inserido no sistema, no decorrer da conferência dos caixas, assim como o valor do fecho do multibanco, vales de devolução e devoluções, caso existam.

Por fim, compara-se o valor entregue em numerário de cada caixa, com o valor que está registado no sistema, dando origem à diferença (que corresponde a enganos dos funcionários em caixas). Esta medida apenas serve de controlo.

No final, procede-se ao depósito de todo o dinheiro efetuado.

5.7.6. Registo de transferências de Pagamentos

Criação de um documento intitulado “Registo de Transferências de Pagamentos”, com o intuito de ser realizado um registo interno relativamente às transferências efetuadas aos fornecedores, bem como a respetiva data de nota de lançamento, data em que a transferência foi feita e, por fim, qual a conta de donde foi efetuada essa transferência. Habitualmente, as contas utilizadas são a 121 e 125 relativas aos bancos. Para uma melhor compreensão, este documento encontram-se no apêndice VIII.

5.7.7. Lançamentos contabilísticos

Esta tarefa, talvez a de maior responsabilidade, consiste no apuramento diário e inserção de dados na ferramenta *Excel*, denominado de “Lançamento Créditos Diferidos”, que permite contabilizar a totalidade dos depósitos, multibancos, comissões aos bancos, os valores de *Euroticket* e respetiva comissão, *Ticket* Restaurante, entre outros.

Este documento serve de auxílio aquando do lançamento destes dados na contabilidade, através do *software Centralgest*.

5.7.8. Análise da inflação sentida de 2021 a 2023

Com o constante aumento de preços dos produtos de bens essenciais, a organização sentiu a necessidade de analisar os preços de determinados bens, de modo a perceber o impacto que a atual inflação tem no poder de compra dos seus clientes.

Nesta sequência, foi realizada uma seleção de um cabaz com cerca de 23 produtos considerados como bens essenciais, tendo em conta os produtos mais vendidos neste supermercado.

Na tabela representada de seguida, é possível verificar os produtos escolhidos, assim como a comparação de preços no período de janeiro de 2021, janeiro de 2022, abril de 2022 (por influência da atual guerra na Ucrânia) e, também, em janeiro de 2023.

Nrº	Código	Descrição	Qtd.	Un.	Preço			
					jan/21	jan/22	abr/22	jan/23
1	5601018003301	Leite Gresso UHT M Gordo Lt	1,00	Un.	0,48 €	0,49 €	0,54 €	0,89 €
2	5603722517648	log Aroma Mo/Co/Tu Mim L8P7x120ml	1,00	Litro	1,49 €	1,49 €	1,49 €	1,69 €
3	8719200238268	Planta Original 225g	1,00	Kilo	1,19 €	1,19 €	1,19 €	2,09 €
4	7613037690934	Chocapic 267+108Gr.	1,00	Kilo	1,99 €	1,89 €	2,09 €	1,99 €
5	5602711001311	Açúcar Rar Branco Papel 1 Kg	1,00	Un.	0,86 €	0,98 €	1,09 €	1,69 €
6	5601001339301	Mokambo 200gr	1,00	Kilo	2,89 €	2,98 €	3,19 €	3,39 €
7	5601227018677	Bol. Maria Amanhecer 4x200gr.	1,00	Kilo	1,29 €	1,29 €	1,29 €	1,99 €
8	5605566000133	Água Caldas Penacova 5Lt	1,00	Litro	0,79 €	0,79 €	0,79 €	0,79 €
9	5601024134488	Azeite Oliv Serra 05% Virg Ext Pet 075Lit	1,00	Litro	2,98 €	3,89 €	3,89 €	4,59 €
10	5601024105020	Óleo Alimentar Fula 1 Litro	1,00	Litro	1,68 €	2,09 €	2,29 €	2,69 €
11	5601029004014	Atum Posta Óleo Bom Petisco 120gr.	1,00	Kilo	1,29 €	1,29 €	1,29 €	1,39 €
12	5601119007970	Sals Nobre Lata 4 Pares	1,00	Un.	0,96 €	0,94 €	1,09 €	1,19 €
13	5606262011102	Polpa de Tomate Up 520Gr	1,00	Kilo	0,68 €	0,79 €	0,79 €	1,29 €
14	5601260037109	Arroz Cigala Agulha Kg	1,00	Kilo	0,99 €	1,09 €	1,19 €	1,39 €
15	5601286201782	Massa Esparguete Milaneza 500g	1,00	Un.	0,64 €	0,79 €	0,89 €	0,99 €
16	5601286210104	Massa Meada Milaneza 500g	1,00	Kilo	0,99 €	1,19 €	1,19 €	1,49 €
17	2902733000000	Queijo Castelões Peq./Kg.	1,00	Un.	8,99 €	7,48 €	9,48 €	12,89 €
18	2601026000000	Cenoura Nantes Cat I	1,00	Kilo	0,59 €	0,49 €	0,69 €	0,99 €
19	2601039000000	Banana Estrangeira	1,00	Un.	0,99 €	0,89 €	1,09 €	1,19 €
20	2601601000000	Carcaça 40g	1,00	Un.	0,11 €	0,12 €	0,12 €	0,18 €
21	2603001000000	Pescada Nº2 Inteira Kg	1,00	Kilo	3,68 €	3,19 €	3,59 €	3,98 €
22	5601043111019	Farinha Branca De Neve Fina Kg.	1,00	Un.	0,69 €	0,89 €	1,29 €	1,29 €
23	7322540892352	Papel Hig. Ultra Suave P12 Branco	1,00	Un.	2,49 €	2,59 €	2,59 €	3,79 €
Valor Total do Cabaz					38,73 €	38,82 €	43,14 €	53,85 €
Taxa de Inflação referente ao período anterior					-	0,23%		27,91%

Tabela 7 – Análise da inflação sentida de 2021 a 2023

Desta análise, verificou-se que, do período de janeiro de 2021 a janeiro de 2022 obteve-se uma taxa de inflação pouco significativa, de cerca de 0,23%, contanto com um aumento de 0.09€ no valor total do cabaz.

Por outro lado, de janeiro de 2022 a janeiro de 2023, observou-se um aumento significativo de cerca de 27,91%, relativamente ao período anterior. Para adquirir os mesmos produtos, um cliente terá de pagar mais 15,03€ do que no ano anterior. Tal poderá dever-se, em parte, à guerra na Ucrânia, período onde se observou um acréscimo acentuado em determinados produtos.

Tendo por base os produtos seleccionados neste estudo, em abril de 2022 (mês posterior ao início da guerra), é visível o incremento dos preços (cerca de 4,32€) relativamente a janeiro de 2022.

Após esta análise, tornou-se essencial investigar quais os preços que os principais concorrentes estariam a praticar à mesma data, tendo em conta o mesmo cabaz referido anteriormente e seleccionado, levando à tarefa seguinte.

5.7.9. Comparação de preços

Esta tarefa surgiu após a análise realizada e descrita no ponto anterior, sobre a inflação sentida nos dias de hoje.

Desta forma e, tendo por base o mesmo cabaz de alimentos, reuniram-se os mesmos com os respetivos preços, em 20 de janeiro de 2023, para uma melhor fiabilidade. De realçar que, tal como na comparação de preços realizada na secção 5.2., os preços retirados não se encontravam com qualquer desconto/ promoção aplicada, de modo a garantir uma pesquisa justa.

Os concorrentes analisados foram o Pingo doce, o Modelo-Continente e por último, o Intermarché, tal como é possível verificar na tabela seguinte.

Para os produtos “de marca”, foram escolhidos na mesma os produtos “de marca” nos vários supermercados.

Quanto aos produtos de marca própria/ marca branca, foi selecionado igualmente o mesmo produto da marca própria/ branca dos demais supermercados. Desta forma, garante-se a equidade na comparação de preços.

Nrº	Descrição	Qtd.	Un.	Preços 20 jan/23			
				Merkante	Pingo Doce	Continente	Intermarché
1	Leite Gresso UHT M Gordo Lt	1,00	Un.	0,89 €	0,94 €	0,89 €	0,94 €
2	log Aroma Mo/Co/Tu Mim L8P7x120ml	1,00	Litro	1,69 €	1,99 €	1,99 €	1,99 €
3	Planta Original 225g	1,00	Kilo	2,09 €	1,89 €	1,70 €	1,99 €
4	Chocapic 267+108Gr.	1,00	Kilo	1,99 €	2,99 €	2,99 €	2,24 €
5	Açúcar Rar Branco Papel 1 Kg	1,00	Un.	1,69 €	1,69 €	1,69 €	1,69 €
6	Mokambo 200gr	1,00	Kilo	3,39 €	4,49 €	3,14 €	3,34 €
7	Bol. Maria Amanhecer 4x200gr.	1,00	Kilo	1,99 €	1,89 €	1,89 €	1,99 €
8	Água Caldas Penacova 5Lt	1,00	Litro	0,79 €	0,84 €	1,05 €	0,99 €
9	Azeite Oliv Serra 05% Virg Ext Pet 075Lit	1,00	Litro	4,59 €	4,99 €	5,54 €	4,99 €
10	Óleo Alimentar Fula 1 Litro	1,00	Litro	2,69 €	3,39 €	2,69 €	3,30 €
11	Atum Posta Óleo Bom Petisco 120gr.	1,00	Kilo	1,39 €	1,69 €	1,69 €	1,60 €
12	Sals Nobre Lata 4 Pares	1,00	Un.	1,19 €	1,49 €	1,09 €	2,10 €
13	Polpa de Tomate Up 520Gr	1,00	Kilo	1,29 €	0,99 €	0,99 €	0,99 €
14	Arroz Cigala Agulha Kg	1,00	Kilo	1,39 €	1,69 €	1,39 €	1,29 €
15	Massa Esparguete Milaneza 500g	1,00	Un.	0,99 €	1,29 €	0,94 €	1,20 €
16	Massa Meada Milaneza 500g	1,00	Un.	1,49 €	1,79 €	1,34 €	1,79 €
17	Queijo Castelões Peq./Kg.	1,00	kilo	12,89 €	13,99 €	13,48 €	14,98 €
18	Cenoura Nantes Cat I	1,00	Kilo	0,99 €	1,19 €	1,29 €	1,09 €
19	Banana Estrangeira	1,00	kilo	1,19 €	1,29 €	1,29 €	1,09 €
20	Carçaça 40g	1,00	Un.	0,18 €	0,21 €	0,21 €	0,20 €
21	Pescada Nº2 Inteira Kg	1,00	Kilo	3,98 €	5,99 €	3,99 €	7,99 €
22	Farinha Branca De Neve Fina Kg.	1,00	Un.	1,49 €	1,99 €	1,99 €	1,99 €
23	Papel Hig. Ultra Suave XXL P12 Branco	1,00	Un.	6,89 €	10,45 €	6,27 €	10,45 €
Valor Total do Cabaz				57,15 €	69,15 €	59,53 €	70,22 €
Diferença comparada com o Merkante				-	- 12,00 €	- 2,38 €	- 13,07 €

Tabela 8 – Comparação de preços entre o Merkante e concorrência

Posto isto, é possível verificar que o Merkante continua a ser o supermercado que garante os preços mais baixos, registando um valor total do cabaz de cerca de 57,15€.

Quando comparamos cada supermercado com o mercado, resulta o seguinte:

- ✓ Pingo doce – mais 12,00€ para adquirir os mesmos produtos;
- ✓ Modelo-Continente – mais 2,38€ do que no Merkante;
- ✓ Intermarché – mais 13,07€ para ter acesso ao mesmo cabaz.

Daí em diante, com uma periodicidade de cerca de 15 dias, em média, foram realizadas as mesmas comparações de preços entre o Merkante e os seus concorrentes, com o intuito de posicionar a empresa em termos de preços relativamente aos principais concorrentes. Com esta análise pretende-se, essencialmente, subir os preços do Merkante, para garantir uma maior margem de lucro.

5.7.10. Controlo de preços em loja

Tornou-se necessário fazer um controlo de preços em loja, uma vez que, por vezes, eram detetados erros, principalmente nas caixas, tendo um determinado preço na etiqueta das prateleiras e, ao passar o produto/artigo na caixa, o valor não correspondia.

Tal acontecimento, não só traz má imagem para a organização, como é ilegal, pois não é possível que o mesmo produto com o mesmo código de barras tenha diferentes preços na mesma loja.

Assim, como forma de controlar e corrigir um possível erro, foi realizado, a partir do dia 18 de janeiro, um controlo de 10 artigos por dia, completamente aleatórios, escolhidos em diversas zonas do estabelecimento, de modo a comparar o preço das etiquetas das estantes com o valor registado em caixa.

A figura seguinte mostra um excerto do controlo de preços na loja, correspondente ao dia 19 de janeiro, podendo consultar o documento na íntegra no apêndice IX.

19	1	8414213106312	Cola Liq. Branca Madeira	1,49 €	1,49 €	- €	O produto nº 9, estava denominado de "cadeado para bagagem 30 mm Vito" na etiqueta da prateleira com o código 5604612652869, no valor de 5,98€, no entanto o produto não era este. O Produto era "Deslizadores PVC 4" a 1,49€
	2	5604612023546	Cadeado 30 mm	3,49 €	3,49 €	- €	
	3	5604612666835	Lanterna Super Led 1 W Foco AJU	6,59 €	6,59 €	- €	
	4	8414213140415	Tube Silicone Alumínio 50 ml	1,49 €	1,49 €	- €	
	5	5604612013806	Pera Passagem BL	1,79 €	1,79 €	- €	
	6	5410076328413	Ambipur Car Rec. Ar Fresco	3,49 €	3,49 €	- €	
	7	5604612110871	X Ato Metálico 9 mm	1,09 €	1,09 €	- €	
	8	5604612128678	Cobertura Fácil 35 m Vito	12,49 €	12,49 €	- €	
	9	5604703916542	Cadeado para Bagagem 30 mm Vito	5,98 €	1,49 €	- 4,49 €	
	10	5604612176419	Luva Multiusos Antiaderente	1,39 €	1,39 €	- €	

Tabela 9 - Excerto da análise do controlo de preços em loja

5.7.11. Folha do Operador

Com a abertura de mais umas bombas, foi necessário criar e adaptar as fichas de registo de valores e *stocks* diários, por cada turno, contendo os valores totais em caixa, tanto em dinheiro físico, como em forma de cheque, fecho de multibanco, *stock* inicial e final, entradas e vendas de cafés, combustíveis (mistura), gás (pluma, butano e propano) e ainda, de raspadinhas de 1€, 2€, 3€, 5€ e 10€.

Esta folha pode ser consultada no anexo II.

Em seguida, a mesma folha foi alvo de melhoria, por uma questão de praticidade e organização. As melhorias implementadas passaram pela distinção das marcas de gás existentes (*Galp*, *Bp*, *Shell* e *Prio*), por tipo de gás (Pluma, butano e propano), com vista a obter um controlo de *stock* de gás mais fidedigno. A versão 1 deste documento, encontra-se disponível para consulta no anexo III.

Uma vez que tudo está sujeito a ações tendentes à melhoria contínua, este documento voltou a ser melhorado. Desta vez, sentiu-se a necessidade de dividir a folha para que, na parte superior, diga respeito apenas ao *stock* existente de combustível, raspadinhas e gás, enquanto a parte inferior, transmite toda a informação relativa aos valores realizados durante o turno (valores em dinheiro, multibanco, créditos a empresas, frota, entre outros). Assim, a versão 2 do respetivo documento está disponível para consulta no anexo IV.

5.7.12. Controlo dos Caixas dos restantes estabelecimentos

Tendo em conta o sucesso sentido, relativamente ao controlo diariamente efetuado dos caixas do Merkante, passou-se a realizar a mesma análise para os caixas do Merkante-cidade, Anadia e nas bombas da Castanheira.

De realçar que, esse controlo não abrangeu as bombas de Recardães, uma vez que, geralmente, os caixas vêm certos e, caso não venham, facilmente se resolve o problema, devido à proximidade entre as mesmas e a sede.

Os documentos acima indicados estão disponíveis para consulta nos Apêndices X (Merkante-cidade), XI (Anadia) e XII (Bombas Castanheira).

Com este controlo, realizado de forma diária, é possível detetar as falhas e consciencializar cada funcionário para as mesmas, assim como, no final de cada mês, conhecer o prejuízo que causa à empresa, através da ferramenta *Excel*.

6. Reflexão e Considerações Finais

Num mundo cada vez mais competitivo, satisfazer o cliente torna-se cada vez mais desafiante, para o retalhista que pretende destacar-se dos demais concorrentes, devido ao crescente desenvolvimento do setor dos serviços, essencialmente no que diz respeito aos avanços tecnológicos, à diversidade de escolha que o consumidor dispõe atualmente e aos preços praticados pela concorrência.

Desta forma, o principal objetivo deste estágio curricular, focou-se na análise da satisfação dos clientes do supermercado Merkante, de modo a alavancar propostas de melhoria para aperfeiçoamento de todo e qualquer processo, que agregue valor para a experiência de compra do consumidor.

De facto, é possível concluir que os questionários realizados permitiram, efetivamente, elencar ações de melhoria face aos resultados recolhidos, seja pela positiva, seja pelos resultados mais negativos, definindo uma estratégia alavancada numa mudança de posicionamento face à concorrência e aos consumidores (existentes e potenciais) e, por sua vez, com projeção para a melhoria contínua.

Posto isto, consideram-se cumpridos todos os objetivos propostos neste estágio, embora, por vezes, se tornasse uma tarefa bastante desafiante.

Das limitações à realização do estágio, destaca-se o constrangimento inicial sentido, devido ao facto de ser um dos primeiros contactos com o mundo laboral. Outra dificuldade sentida, está diretamente correlacionada com a interação com os clientes, no decorrer dos questionários presenciais. Embora existam exceções à regra, a maioria dos consumidores abordados não demonstraram qualquer interesse em participar neste estudo, tendo mesmo recusado, em certos casos. Caso contrário, poderia significar uma amostra da população mais elevada, garantindo uma maior confiabilidade neste estudo.

Considerando os conhecimentos adquiridos ao longo deste mestrado, alguns demonstraram-se fundamentais na concretização dos objetivos propostos, essencialmente da unidade curricular de *marketing* de retalho, potenciando a elaboração dos questionários, com base na informação recolhida e trabalhos realizados na mesma disciplina.

Face ao trabalho desenvolvido e, tendo cumprido com os objetivos definidos inicialmente, espera-se que a entidade acolhedora tenha oportunidade de implementar as melhorias propostas, que se encontram explanadas na secção 5.5. deste relatório, a partir

do plano de ação desenvolvido, facilitando o planeamento e foco nas tarefas que carecem de alguma melhoria.

Na expectativa de que o Merkante retire benefícios do trabalho realizado neste estágio, é expectável que continue a apostar na melhoria contínua da satisfação dos seus clientes e potenciais clientes, de forma a garantir o seu crescimento e participação no mercado. Da mesma maneira, espera-se que continue a corresponder às necessidades e expectativas dos seus clientes, que, na sua grande maioria apresentam um *feedback* bastante positivo, essencialmente pelo atendimento prestado e pelo reduzido tempo de espera nas filas, aspeto que, noutros supermercados concorrentes, é indicado como sendo um entrave à satisfação do consumidor.

Finalmente, resta agradecer, mais uma vez, à entidade acolhedora pelo ambiente bastante afável que perdurou durante todo o tempo de estágio, tendo potenciado e contribuindo na concretização dos objetivos propostos e, ainda, na confiança depositada nas restantes tarefas não relacionadas com o estágio, e que exigiram muita responsabilidade.

Referências Bibliográficas

Aditi, B., Silaban, P., & Edward, Y.R. (2023). The effect of social media and word of mouth on buying interest and brand image in creative economic business. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 225 – 234. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.11.001>

Ajami, M. P., Elola, L. N., & Pastor, J. (2018). Validation and improvement of the European customer satisfaction index for the Spanish wine sector. *The TQM Journal*, 30(2), 133–152. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2016-0056>

Aljumah, A. I., Nuseir, M. T., & El Refae, G. A. (2023). Examining the effect of social media interaction, E-WOM, and public relations: Assessing the mediating role of brand awareness. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 467-476. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.8.012>

Becker, L., Jaakola, E. & Halinen, A. (2020). Toward a goal-oriented view of customer journeys. *Journal of Service Management*, 31(4), 767-790. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0329>

Bhasin. H. (2019, October 18). *Action Plan: Meaning, Benefits, Templates, Significance, & How to create it*. Marketing 91. <https://www.marketing91.com/action-plan/>

BIT. AI. (2020). Action Plan: Definition, Importance & How to Steps! *BIT. AI*. <https://blog.bit.ai/action-plan/>

Bitner, M.J., Zeithaml, V.A. and Gremler, D.D. (2010). “Technology’s impact on the gaps model of service quality”, in P. Maglio, C. Kieliszewski. & Spohrer, J. (Eds), *Handbook of Service Science: Research and Innovations in the Service Economy* (pp. 197-218). Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1628-0_10

Caruana, A. & Ewing, M. T. (2010). How corporate reputation, quality, and value influence online loyalty. *Journal of Business Research*, 63, 1103-1110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.030>

- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Savvidou, A., Fotiadis, T., & Delias, P. (2022). Factors affecting repurchase intentions in retail shopping: An empirical study. *Heliyon*, 8(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10619>
- Cook, L. A., Fitzgerald, M. P., & Sadeghein, R. (2022). Consumer effort in service encounters: The overlooked impact of surface acting. *Journal of Services Marketing*, 36(2), 297-309. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2020-0504>
- Duffy, D. L. (2003). Internal and external factors which affect customer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 20(5), 480-485. <https://doi.org/10.1108/07363760310489715>
- Dwivedi, Y. K., Janssen, M., Slade, E. L., Rana, N. P., Weerakkody, V., Millard, J., Hidders, J. & Snijders, D. (2017). Driving innovation through big open linked data (BOLD): Exploring antecedents using interpretive structural modelling. *Information Systems Frontiers*, 19(2), 197-212. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9675-5>
- Fatma, M., Ruiz, A. P., Khan, I., & Rahman, Z. (2020). The effect of CSR engagement on eWOM on social media. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 941–956. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1895>
- Gee, G. C., & Mike Nicholson, M. (2008). Understanding and profitably managing customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(4), 359-374. <http://dx.doi.org/10.1108/02634500810879278>
- Ha, N. T., Minh, N. H., Anh, P. C. & Matsui, Y. (2015). Retailer Service Quality and Customer Loyalty: Empirical Evidence in Vietnam. *Asian Social Science*, 11(4). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n4p90>
- Habel, J., Klarmann, M. (2015). Customer reactions to downsizing: when and how is satisfaction affected? *J. da Acad. Marca. ciência* 43, 768–789. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0400-y>
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52. <https://doi.org/10.1002/dir.10073>

- Hyun, H., Kim, D., & Park, J. (2023). Direct and indirect effect of word-of-mouth with the moderation of ethnocentrism. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(4), 484-502. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2022-0001>
- INE. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev. 3*. https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf
- Jaakkola, E. & Terho, H. (2021). Service journey quality: conceptualization, measurement and customer outcomes. *Journal of Service Management*, 32(6), 1-27. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2020-0233>
- Jeng, S.-P. (2017). Increasing customer purchase intention through product return policies: The pivotal impacts of retailer brand familiarity and product categories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 182-189. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.013>
- Kumar, A., & Singh, R. K. (2022). Does a retailer's performance depend on CSR practices? A stakeholder theory perspective from developing economy. *Benchmarking*, 29(8), 2615-2638. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0384>
- Kumar, P., Sharma, S. K., & Dutot, V. (2023). Artificial intelligence (AI)-enabled CRM capability in healthcare: The impact on service innovation. *International Journal of Information Management*, 69, 102598. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102598>
- Lee, C. M. J., Che-Ha, N., & Alwi, S. F. S. (2021). Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises. *Journal of Business Research*, 122, 751-760. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.048>
- Lee, Y.-I., Vu, A., & Trim, P. (2022). Millennials and repurchasing behaviour: A collectivist emerging market. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 50(5), 561-580. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2020-0506>
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>

- Mahavarpour, N., Marvi, R., & Foroudi, P. (2023). A brief history of service innovation: The evolution of past, present, and future service innovation. *Journal of Business Research*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113795>
- Mainardes, E. W., Coutinho, A. R. S., & Alves, H. M. B. (2023). The influence of the ethics of E-retailers on online customer experience and customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103171>
- Mariani, M., Vega, R. P., & Wirtz, J. (2022). AI in marketing, consumer research & psychology: A systematic literature review and research agenda. *Psychology & Marketing*, 39(4), 755–776. <https://doi.org/10.1002/mar.21619>
- Menidjel, C., & Bilgihan, A. (2022). The determinants of retail customers' purchase intent. *International Journal of Consumer Studies*, 46(6), 2503-2520. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12802>
- Microsoft. (s.d.). *O que é um Percurso do Cliente? | Dynamics 365 Customer Insights*. <https://dynamics.microsoft.com/pt-pt/ai/customer-insights/customer-journey/>
- Morgeson, FV, Mithas, S., Keiningham, TL, & Aksoy, L. (2011). An investigation of the cross-national determinants of customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2), 198 – 215. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0232-3>
- Mostafa, R. B., & Kasamani, T. (2022). Antecedents and consequences of chatbot initial trust. *European Journal of Marketing*, 56(6), 1748-1771. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2020-0084>
- Noor, N., Rao Hill, S., & Troshani, I. (2022). Developing a service quality scale for artificial intelligence service agents. *European Journal of Marketing*, 56(5), 1301-1336. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2020-0672>
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. (2nd ed.). Routledge.
https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Satisfaction%3A%20A%20Behavioural%20Perspective%20on%20the%20Consumer&author=Richard%20L.%20Oliver&publication_year=1997

Otto, A. S., Szymanski, D. M., & Varadarajan, R. (2020). Customer satisfaction and firm performance: Insights from over a quarter century of empirical research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 543–564. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00657-7>

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: Multiple Item Scale For Measuring Customer Perceptions Of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80007-7](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80007-7)

Pereira, M. L., de La Martinière Petroll, M., Soares, J. C., Matos, C. A., & Hernani-Merino, M. (2023). Impulse buying behaviour in omnichannel retail: An approach through the stimulus-organism-response theory. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 51(1), 39-58. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2021-0394>

Portal ISO. (s.d.). *Modelo SERVQUAL – Pesquisa de Satisfação do Cliente*. <https://ferramentas-da-qualidade.portaliso.com/servqual/>

Puriwat, W., & Tripopsakul, S. (2022). Consumers' attitude towards digital social responsibility: Impacts on electronic word of mouth and purchase intention. *Emerging Science Journal*, 6(1), 64-74. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-01-05>

Raj, M., Sundararajan, A., You, C. (2020). COVID-19 and Digital Resilience: Evidence from Uber Eats. *ArXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2006.07204>

Rodríguez-Torrico, P., Cabezudo, R. S. J., San-Martín, S., & Apadula, L. T. (2023). Let it flow: The role of seamlessness and the optimal experience on consumer word of mouth in omnichannel marketing. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 17(1), 1-18. <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2021-0154>

Sakiyama, R., Dony Dahana, W., Baumann, C., & Ye, M. (2023). Cross-industrial study on satisfaction-commitment-PWOM linkage: The role of competition, consumption visibility, and service relationship. *Journal of Business Research*, 160, 148-2963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113715>

Terblanche, N.S., (2018). Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 48–59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.09.004>

Tong, X., & Su, J. (2018). Exploring young consumers' trust and purchase intention of organic cotton apparel. *Journal of Consumer Marketing*, 35(5), 522–532. <https://doi.org/10.1108/JCM-04-2017-2176>

Yalcinkaya, B., & Just, D. R. (2023). Comparison of customer reviews for local and chain restaurants: Multilevel approach to google reviews data. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(1), 63-73. <https://doi.org/10.1177/19389655221102388>

Yi, Y., & Natarajan, R. (2018). Customer satisfaction in Asia. *Psicologia & Marketing*, 35(6), 387–391. <https://doi.org/10.1002/mar.21093>

Xiao, L., Zhang, Y., & Fu, B. (2019). Exploring the moderators and causal process of trust transfer in online-to-offline commerce. *Journal of Business Research*, 98, 214-226. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.069>

Zendesk. (2020, October 6). The business impact of customer service on customer lifestyle value. *Zendesk*. <https://www.zendesk.com/blog/customer-service-and-lifetime-customer-value/>

Zhao, Z., Elsabeh, M. H., Baudier, P., Renard, D. & Brem, A. (2023). Need for Uniqueness and Word of Mouth in Disruptive Innovation Adoption: The Context of Self-Quantification. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 70(6), 2006-2016. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3067639>

Apêndices

Apêndice I – Plano de Trabalho do Estágio

ANEXO PLANO DE TRABALHO DO ESTÁGIO

IDENTIFICAÇÃO DO ESTÁGIO	
Estudante	TATIANA MARQUES DE JESUS
Número Mecanográfico	95512
Unidade Curricular	Dissertação / Estágio / Projeto
Curso	Mestrado em Gestão Comercial
Data de início	10/10/2022
Data de conclusão	15/05/2023
Horário a cumprir	2ª a 6ª feira das 09h00 às 18h00, com 1h de pausa para almoço
Local (ou Locais) do Estágio	Merkante, Alves Cardoso & Cardoso, Lda. Arruamento Recardães Barrô Vale do Senhor, Nº 1370 3750-727 Águeda
Orientador da UA-ESTGA	Pedro Manuel do Espírito Santo
Orientador da EA	Fernando Paulo Tavares Cardoso

Resumo do Plano de Trabalho

“Plano de Marketing para o Supermercado Merkante - Alves Cardoso & Cardoso, Lda”

OBJETIVOS	ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO PREVISTA
Apoiar a integração da estagiária na organização	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento da estrutura organizacional e modo de funcionamento;• Conhecimento dos processos;	De 10/10/2022 a 31/10/2022
Análise SWOT	<ul style="list-style-type: none">• Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização;	De 1/11/2022 a 21/11/2022
Questionário aos consumidores	<ul style="list-style-type: none">• Preparação e análise das questões para o questionário a realizar;• Elaboração do questionário;• Implementar o questionário aos consumidores;• Tratamento de dados proveniente das respostas obtidas no questionário aos consumidores;• Elaboração de relatório com os resultados do questionário realizado;	De 22/11/2022 a 24/01/2023

<p>Questionário aos colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação e análise das questões para o questionário a realizar; • Elaboração do questionário; • Implementar o questionário aos colaboradores; • Tratamento de dados proveniente das respostas obtidas no questionário aos consumidores; • Elaboração de relatório com os resultados do questionário realizado; 	<p>De 25/01/2023 a 20/02/2023</p>
<p>Contribuições/ sugestões de melhoria na área de <i>marketing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de sugestões de melhoria na área de <i>marketing</i> resultante das respostas obtidas nos questionários aos consumidores e aos colaboradores; • Outras propostas de melhoria. 	<p>De 21/02/2023 a 15/05/2023</p>

Apêndice II – Checklist de aspetos a ter em consideração num supermercado

Critério	Sim	Não	Notas/Comentário
Higienização do estabelecimento e a sua frequência			
Limpeza do supermercado	X		Encontra-se sempre limpo com uma frequência diária (É limpo todos os dias de manhã antes de abrir ao público). As vitrinas (Padaria e talho) também se encontram limpas.
Limpeza das casas de banho	X		Bastante limpa, com uma frequência diária (nomeadamente os equipamentos sanitários e pavimento). São limpas duas vezes ao dia – de manhã e de tarde. O sabonete líquido e papel toalha de mãos sempre recarregados.
Carrinhos de compras	X		Devido ao elevado número de folhetos, cartazes, anúncios, etc. afixados, o abrigo dos carrinhos apresenta um aspeto descuidado, com espaço para melhorias.
Espaço exterior			
Quantidade de Carrinhos suficiente?	X		No decorrer do dia, os carrinhos existentes são suficientes para responder à necessidade dos clientes. Nunca existe falta de carrinhos, nem nas alturas de maior movimento.
Estacionamentos suficientes?		X	Nas horas de maior fluxo de pessoas no estabelecimento (a partir das 17:30h/18h), por norma, o parque de estacionamento encontra-se completo. Caso existissem mais lugares, estes seriam preenchidos. Desta forma, caso seja possível, torna-se importante incrementar melhorias neste aspeto uma vez que, sendo o nosso objetivo atrair mais clientes, estes ficariam satisfeitos.
Existe estacionamento para motos e velocípedes?		X	Não, inclusivamente poderia ser interessante ter um estacionamento também para trotinetes elétricas, dado existir uma crescente adesão nos últimos tempos.
Existe estacionamento para deficientes?	X		Existem cerca de dois estacionamentos para deficientes, na lateral do supermercado.
Sinalização e marcação correta?		X	Não existem marcações no chão indicativo da direção da respetiva via, nem sinalização vertical.
Cobertura para os dias de		X	Não existe cobertura, no entanto torna-se um fator importante para

Critério	Sim	Não	Notas/Comentário
chuva?			o conforto do cliente.
O piso (interior e exterior) é de fácil transporte do carrinho de compras?	X		É um piso liso, não muito irregular.
Abastecimento para carros elétricos		X	Consoante a quantidade de carros elétricos na zona e mediante os custos associados aos carros a combustível, poderia traduzir-se num bom investimento.
A entrada/saída da loja é de fácil acesso?	X		Sim, o acesso principal tem uma rampa, o que permite que pessoas com mobilidade reduzida, carrinhos de compras, carrinhos de bebé, etc, possam circular e ter acesso ao interior do estabelecimento com facilidade.
Funcionários			
Simpatia	X		Bastante simpáticos, nota-se alguma diferença para as outras grandes marcas, uma vez que o Merkante é uma empresa familiar, mais pequena e com um atendimento mais personalizado.
Predisposição a ajudar o cliente, quando necessário	X		Por exemplo, quando um cliente pede um produto em específico, a funcionária acompanha-o ao local pretendido.
Quando existem faltas de produto nos expositores são repostas rapidamente?	X		Exceto quando existe falha em <i>stock</i> (ou porque o fornecedor não entregou ou porque acabou o produto). Nesse caso, os produtos são repostos assim que possível.
Aspetto cuidado	X		Uniformes limpos. Todos os funcionários andam de uniforme.
Usam equipamentos de proteção?		X	Em específico no talho, notou-se que o funcionário não utilizava as luvas de malha de aço, no entanto utilizam as batas e toucas. Na peixaria/padaria as funcionárias utilizavam as batas e touca. Já as funcionárias de loja não utilizam as botas de biqueira de aço.
Encontram-se devidamente identificados?		X	
Os produtos mais frágeis são manuseados com o	X		Regra geral sim, no entanto alguns funcionários podem estar distraídos ou não desempenhar a tarefa com o cuidado que a

Critério	Sim	Não	Notas/Comentário
devido cuidado?			mesma exige.
O serviço prestado é rápido?	X		As responsáveis de loja mostram-se sempre atentas para que o cliente espere o mínimo possível.
A quantidade de funcionários é suficiente para satisfazer as necessidades dos clientes?	X		A empresa trabalha com a quantidade suficiente para garantir o seu funcionamento diário, no entanto nas alturas de maior fluxo de clientes, as caixas de atendimento tornam-se insuficientes. Desta forma, a automatização de caixas seria uma boa opção para aliviar as filas de espera.
São informados de forma que saibam responder às questões que são feitas pelos clientes?	X		Normalmente quem se encontra no balcão de informações são a/as responsáveis de loja, estando aptas para responder a qualquer dúvida dos clientes. Quando as questões são feitas a outras funcionárias (por exemplo repositoras), os clientes podem não ver as suas questões esclarecidas.
Layout da loja			
<i>Design</i> da loja permite que os clientes se movimentem facilmente?	X		Sim, apesar do espaço não permitir o alargamento dos corredores, consegue-se movimentar pelos corredores com facilidade.
O interior da loja é apelativo/ confortável?	X		Considera-se que o interior é confortável e acolhedor, apesar do espaço não ser muito grande. Para além disso, o espaço detém ar condicionado para garantir o conforto do cliente.
A etiqueta de preços oferece informação clara e de fácil leitura?	X		As etiquetas para produtos que estão em folheto/promoção são diferentes (cor amarela) para garantir o destaque.
A iluminação da loja é agradável e suficiente?	X		Utilizam luz branca na loja, que permite ao cliente ver com clareza. O pavilhão possui claraboias, constituindo uma mais-valia, podendo reduzir custos em iluminação, aproveitando a luz natural.
A disposição dos produtos é de fácil acesso? É fácil encontrar o que se procura?	X		As zonas encontram-se devidamente sinalizadas, tornando a tarefa de encontrar algum produto facilitada. Estes estão dispostos de forma intuitiva e organizada, apesar da loja não ser muito grande e não ter como reorganizar de forma a criar corredores largos e espaçosos.

Critério	Sim	Não	Notas/Comentário
A música utilizada é adequada?	X		A gestão da música utilizada é feita pelas funcionárias do balcão de informações.
Existe sinalização dentro da loja, para que os clientes consigam encontrar os produtos que pretendem?	X		Existe sinalização essencial proveniente do teto da loja, informando o cliente em que setor em que se encontra, podendo ser visível de longe, principalmente dos topos.
Produtos			
São organizados habitualmente na mesma ordem para que o cliente habitual saiba onde está o que procura?	X		Sim. Quando existem promoções ou artigos de folheto, esses produtos são também destacados noutros pontos da loja.
Existe uma boa variedade de marcas e produtos com quantidade suficiente para a diversidade de clientes?	X		Inclusivamente oferecem produtos sem lactose, produtos <i>bio</i> e <i>vegan</i> , etc. No entanto quando o cliente pretende algum produto que o Merkante não comercializa, reporta a situação no balcão de informações, fazendo todos os esforços para satisfazer o cliente, incluindo esse produto na sua variedade de produtos. (Por exemplo cereais proteicos com outro sabor).
As datas de validade que estão a acabar têm desconto? Ou vão para o lixo?	X		Mediante acordos realizados entre as partes, algumas marcas recolhem os seus produtos que não são vendidos e estão a chegar ao fim do prazo de validade (por exemplo iogurtes e leite). Nalguns casos, chegam a ser recolhidos até 4 dias do seu prazo terminar. Relativamente a outros produtos em que o Merkante assume esse risco, realizam-se descontos nesses produtos a fim de evitar o desperdício, tornando-se vantajoso para ambas as partes.

Critério	Sim	Não	Notas/Comentário
Os preços estão etiquetados corretamente?	X		Normalmente sim, exceto algumas exceções na reposição, ou na colocação das etiquetas. Existem alguns produtos em que não existe etiqueta (<i>bollycao</i> vendido à unidade e fio dentário por exemplo - informação recolhida na semana de 17 de outubro). Um sistema tecnológico que auxilie o cliente na verificação do preço, mediante a leitura do código de barras poderia ser uma boa solução para fazer face a estes imprevistos, salvaguardando a empresa. Ainda relativamente às etiquetas, agora às dos produtos em promoção, estas apenas indicam o valor em promoção, não há qualquer referência ao seu preço normal, levando a que o consumidor não consiga comparar preços e perceber se é vantajoso adquirir o produto em causa.
A loja oferece produtos exclusivos das lojas Merkante?		X	O Merkante tem marca própria, no entanto não está a comercializar esses produtos pois estes, não garante rentabilidade (fornecedores exigem a produção de grandes quantidades, tornando-se difícil escoar a quantidade avultada de produtos)
Existe oferta de produtos bio e <i>vegan</i> ?	X		São cada vez mais procurados. O Merkante oferece alguma variedade deste tipo de produtos, por exemplo bebida vegetal, soja, salsichas vegetarianas, hamburgers vegetarianos, etc.
A qualidade dos produtos é assegurada? (em especial, carne, peixe, frutas e legumes)			Sim, os produtos chegam acondicionados corretamente. Por exemplo no talho (Talho BioBom - Monteiro Carnes - empresa subcontratada), são conhecidos pela sua alta qualidade de produtos e garantia de uma correta e eficaz higienização.
O pão é fabrico próprio?	X		Ao sair uma fornada de pão, espalhando o cheiro a pão quente, estamos perante o <i>marketing</i> sensorial.
Espaço interior			
Segurança em loja		X	Não tem segurança. Era importante uma vez que, dada a quantidade de roubos na loja, as funcionárias que se encontram no balcão de informações não consegue estar constantemente a vigiar os clientes através das câmaras de segurança. Reparou-se também na questão dos alarmes colocados nos produtos que nem sempre

Critério	Sim	Não	Notas/Comentário
			apitam, havendo espaço para melhorias do equipamento ou até mesmo substituição por outro.
Existem locais para lixo orgânico e reciclagem no estabelecimento?	X		Existem quatro caixotes do lixo orgânico dentro do estabelecimento. No entanto não existe qualquer posto de reciclagem. Poderia constituir uma mais-valia estabelecer parceria com empresas que façam reciclagem de cápsulas de café, óleo usado, pilhas, etc.
São disponibilizados cestos de compras para quem não necessita de um carrinho?	X		Sim, cestos com e sem rodas.
Os espaços existentes para alugar são corretamente explorados? (analisar a qualidade do serviço prestado)	X		Existe o café, a zona das joias, o cabeleireiro e a zona do quiosque antigo. Todos estão a funcionar exceto este último, que se encontra para arrendar (florista p.e.), um negócio que preenchesse o espaço, vivificasse a zona e conseqüentemente atraísse os clientes ao supermercado. Atualmente o café apenas faz refeições rápidas, no entanto caso tivesse um ou dois pratos de diárias poderia atrair mais clientes.
Existe serviço de multibanco?	X		Existe uma caixa multibanco, apesar de estar numa zona escondida (o que constitui vantagens e desvantagens).
Balcão de informações	X		Inclusivamente foi solicitado, pelo cliente, a aquisição de um produto que não vendiam (mais específico), no entanto o Merkante está a trabalhar para atender a essa necessidade específica do cliente. Muitos dos clientes recorrem, sendo-lhes dadas as informações que necessitam de forma simpática e cordial.
Outros			
Existem filas de espera nos serviços de talho, peixaria		X	Habitualmente não. No entanto quando acontece, a funcionária da padaria ajuda na peixaria por exemplo (ou vice-versa), sempre que

Critério	Sim	Não	Notas/Comentário
e padaria?			possível.
As caixas registadoras abertas são adequadas ao fluxo de clientes nos vários momentos do dia?	X		São abertas por indicação da responsável de loja quando a necessidade assim obriga para que o cliente nunca espere.
Existem sistemas tecnológicos para auxiliar o cliente?		X	(p.e. máquinas que indicam o preço de um produto através da leitura do código de barras)
É necessária a automatização de caixas?	X		A automatização poderia ser útil na medida em que os clientes não esperam tanto pela sua vez nas caixas, principalmente os que compram poucas unidades. Outra vantagem seria para as horas de maior fluxo de clientes, onde todas as caixas estão a trabalhar e mesmo assim existem clientes à espera.
Os preços praticados são competitivos? (comparar o mesmo produto em diferentes supermercados)			Foi realizada uma análise comparativa de preços nos supermercados Merkante, Pingo Doce, Continente e Intermarché relativamente aos mesmos produtos, tornando-se visível que o Merkante pratica preços muito mais competitivos em relação à sua concorrência. No total de artigos comparados, verificou-se um total de 70,35€ no Merkante, 105,98€ no Pingo Doce, 105,54€ no Continente, e por fim, 98,97€ no Intermarché.
Quando existe uma reclamação, o problema do cliente é resolvido rapidamente?	X		Neste estabelecimento, as reclamações que existem são resolvidas rapidamente. São tratadas com alguma facilidade.
Horário praticado pela loja é adequado/flexível?	X		Sim, o supermercado está aberto das 9h as 21h
Existe disponibilidade de sacos ecológicos?	X		Sim, sacos ecológicos (0,79€) e sacos de papel (0,15€)

Critério	Sim	Não	Notas/Comentário
O cliente espera na caixa? (analisar o tempo médio de espera na caixa)		X	Existem cerca de 6 caixas e estas são abertas consoante a necessidade, e, portanto, o cliente não espera. Nas horas de maior movimento, apesar das 6 caixas estarem a funcionar, forma-se fila, registando um tempo médio de espera de menos de 1 minuto.
Existe serviço pós-venda? Como funciona?	X		É possível efetuar trocas e devoluções dos produtos, desde que os mesmos se encontrem fechados e sem marcas de uso, mediante a apresentação da fatura que comprove a compra do artigo.
A localização das lojas é boa? (Perceber se esta perto de empresas)	X		Para além do Merkante cidade, a sede do Merkante encontra-se a cerca de aproximadamente 6 minutos de carro de Águeda. Este último, também se encontra relativamente perto de uma zona com algumas empresas.

Apêndice III – Inquérito de satisfação aos colaboradores do Merkante

Eu sou a Tatiana Marques, aluna da Escola Superior de tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA) – Universidade de Aveiro, e encontro-me neste momento a realizar estágio curricular no âmbito da conclusão do mestrado em Gestão Comercial, com o intuito de elaborar um plano de *marketing* para a empresa Alves Cardoso & Cardoso, Lda., mais conhecido como **Supermercado Merkante**.

Em função disso, venho solicitar aos funcionários do Merkante o preenchimento deste inquérito **enquanto clientes de supermercado**.

De realçar que, a participação neste estudo é **anónima e confidencial**.

Agradeço desde já a disponibilidade e cooperação!

1. Com que frequência faz compras?
<input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Quinzenal <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Outra:

2. Quando necessita, faz as suas compras apenas no Merkante ou recorre a outro/s supermercado/s?
<input type="checkbox"/> Apenas no Merkante <input type="checkbox"/> Merkante e outro/s supermercado/s <input type="checkbox"/> Outro/s Supermercado/s

3. Caso não compre apenas no Merkante, que outro/s supermercado/s frequenta?

4. Caso não compre apenas no Merkante, porque é que tem necessidade de ir a outro supermercado?
<input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos <input type="checkbox"/> Preços <input type="checkbox"/> Promoções <input type="checkbox"/> Atendimento ao cliente
<input type="checkbox"/> Disposição dos artigos <input type="checkbox"/> Variedade de produtos <input type="checkbox"/> Higiene <input type="checkbox"/> Estacionamento
<input type="checkbox"/> Rapidez <input type="checkbox"/> Cartão de fidelização <input type="checkbox"/> Outra:

5. Enquanto cliente do Merkante, quão satisfeito está em relação ao atendimento?
<input type="checkbox"/> Insatisfeito <input type="checkbox"/> Pouco satisfeito <input type="checkbox"/> Nem satisfeito nem insatisfeito <input type="checkbox"/> Satisfeito <input type="checkbox"/> Muito satisfeito

6. Para si, quais são as características fundamentais no atendimento ao cliente?
<input type="checkbox"/> Simpatia/ Empatia <input type="checkbox"/> Competência <input type="checkbox"/> Disponibilidade para responder às questões colocadas
<input type="checkbox"/> Rapidez <input type="checkbox"/> Proatividade <input type="checkbox"/> Conhecimento sobre os produtos
<input type="checkbox"/> Aparência cuidada <input type="checkbox"/> Outra:

7. Quão satisfeito está com o tempo de espera até que seja atendido neste supermercado?	
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco satisfeito
<input type="checkbox"/> Nem satisfeito nem insatisfeito	<input type="checkbox"/> Satisfeito
<input type="checkbox"/> Muito satisfeito	

8. Como avalia a qualidade dos produtos do Merkante?	
<input type="checkbox"/> Muito mau	<input type="checkbox"/> Mau
<input type="checkbox"/> Nem bom nem mau	<input type="checkbox"/> Bom
<input type="checkbox"/> Muito bom	

9. Costuma encontrar todos os produtos da sua lista de compras?	
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Caso a resposta tenha sido "Não", que produtos não costuma encontrar?	

10. Considera que o Merkante oferece o espaço necessário para realizar as suas compras com conforto e comodidade?	
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Caso a resposta tenha sido "Não", o que seria necessário para aumentar o seu conforto?	

11. Quão satisfeito está com a segurança do supermercado?	
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco satisfeito
<input type="checkbox"/> Nem satisfeito nem insatisfeito	<input type="checkbox"/> Satisfeito
<input type="checkbox"/> Muito satisfeito	

12. Relativamente ao espaço que se encontra livre no estabelecimento, na sua opinião, que tipo de negócio poderia ser útil, além dos que o Merkante já oferece?	

13. De modo geral, qual o seu grau de satisfação em relação ao supermercado Merkante?	
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco satisfeito
<input type="checkbox"/> Nem satisfeito nem insatisfeito	<input type="checkbox"/> Satisfeito
<input type="checkbox"/> Muito satisfeito	

14. Considerando uma escala de 1 a 5, recomendaria o Merkante a família e amigos?	
Não recomendaria	<input type="checkbox"/> 1
<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Recomendaria	

15. Tem alguma sugestão que gostaria de ver implementada para melhorar a sua experiência de compra nas próximas vezes?	

Obrigada pela sua participação!

Apêndice IV – Ficha Interna de Reclamação

Identificação da Reclamação	
Data da Reclamação	____/____/____ Local do Incidente _____
Detalhes da Reclamação _____	

Funcionário que recebeu a reclamação _____	

Ação Corretiva			
Situação resolvida no momento?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Data: ____/____/____
Funcionário que implementou a ação corretiva _____			
Ação Corretiva Implementada _____			

Prazo para eficácia	____/____/____	Ação eficaz?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Observações _____			

Data: ____/____/____

Assinatura: _____

Apêndice V – Falhas nas Caixas de Atendimento no Merkante

Falha	Causas	Quantidade de Ocorrências											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Produto que chega sem etiqueta	Funcionário/a não estava e não pesou.	Fun.											
	Cliente não sabia e não pesou.	Fun.											
	Outra:	Fun.											
Etiquetas com preços diferentes	Produto que está em vários pontos de loja.	Fun.											
	Funcionário/a colocou os produtos no local errado - falha na reposição.	Fun.											
	Preço que não foi colocado no sítio certo.	Fun.											
	Outra:	Fun.											
Anulações	Cliente não tem dinheiro suficiente para pagar.	Fun.											
	Funcionário/a registra duas vezes o mesmo artigo.	Fun.											

Falha	Causas	Quantidade de Ocorrências											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Anulações	Cliente não coloca a divisória e o funcionário/a passa artigos do cliente seguinte.	Fun.											
	Funcionário/a selecionou pagamento em numerário quando o cliente pretendia por multibanco ou vice-versa.	Fun.											
	Outra:	Fun.											
Ausência do código de barras/ código ilegível	Não foram colocados em armazém.	Fun.											
	Etiqueta do produto cai.	Fun.											
	Cliente abre a embalagem para ver o produto, e já não leva a mesma quando efetua o pagamento.	Fun.											
	Chega do fornecedor sem código de barras.	Fun.											
	Outra:	Fun.											

Data: ____/____/____

A responsável: _____

Apêndice VI – Ficha de Verificação nos Caixas de Merkante

Dias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Utilizador															
Total															
Verificação															
Diferença															

Utilizador															
Total															
Verificação															
Diferença															

Utilizador															
Total															
Verificação															
Diferença															

Utilizador															
Total															
Verificação															
Diferença															

Utilizador															
Total															
Verificação															
Diferença															

Dias	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Utilizador																
Total																
Verificação																
Diferença																
Utilizador																
Total																
Verificação																
Diferença																
Utilizador																
Total																
Verificação																
Diferença																
Utilizador																
Total																
Verificação																
Diferença																
Utilizador																
Total																
Verificação																
Diferença																

Apêndice VII – Conferência de raspadinhas

Para o turno da manhã:

Operador:		ST. Inicial	ST. Final	Vendas	Sistema	Diferença
5001	Raspadinha 1€			0		0
5002	Raspadinha 2€			0		0
5003	Raspadinha 3€			0		0
5005	Raspadinha 5€			0		0
5010	Raspadinha 10€			0		0
5015	Raspadinha 15€			0		0
	Lotaria 2€			0		
	Lotaria 3€			0		
	Lotaria 5€			0		
	Lotaria 10€			0		
	Lotaria 15€			0		

Para o turno da tarde:

Operador:		ST. Inicial	ST. Final	Vendas	Sistema	Diferença
5001	Raspadinha 1€			0		0
5002	Raspadinha 2€			0		0
5003	Raspadinha 3€			0		0
5005	Raspadinha 5€			0		0
5010	Raspadinha 10€			0		0
5015	Raspadinha 15€			0		0
	Lotaria 2€			0		
	Lotaria 3€			0		
	Lotaria 5€			0		
	Lotaria 10€			0		
	Lotaria 15€			0		

Apêndice IX – Controlo de preços em loja

Dia	Produtos		Preço	
	Código	Descrição	Prateleira	Caixa

Apêndice X – Ficha de Verificação do Caixa – Merkante Cidade

Dia	Funcionário	Diferença	Dia	Funcionário	Diferença	Dia	Funcionário	Diferença
1			12			23		
2			13			24		
3			14			25		
4			15			26		
5			16			27		
6			17			28		
7			18			29		
8			19			30		
9			20			31		
10			21					
11			22					

Apêndice XI – Ficha de Verificação do Caixa – Anadia

Mês	Dias	Diferença
M A I O	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	
	13	
	14	
	15	
	16	
	17	
	18	
	19	
	20	
	21	
	22	
	23	
	24	
	25	
	26	
	27	
	28	
	29	
	30	
	31	

Mês	Dias	Diferença
J U N H O	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	
	13	
	14	
	15	
	16	
	17	
	18	
	19	
	20	
	21	
	22	
	23	
	24	
	25	
	26	
	27	
	28	
	29	
	30	
	31	-

Mês	Dias	Diferença
J U L H O	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	
	13	
	14	
	15	
	16	
	17	
	18	
	19	
	20	
	21	
	22	
	23	
	24	
	25	
	26	
	27	
	28	
	29	
	30	
	31	

Apêndice XII – Ficha de Verificação do Caixa – Bombas Castanheira

Dia	Turno	Funcionário	Diferença
1	Manhã		
	Tarde		
2	Manhã		
	Tarde		
3	Manhã		
	Tarde		
4	Manhã		
	Tarde		
5	Manhã		
	Tarde		
6	Manhã		
	Tarde		
7	Manhã		
	Tarde		
8	Manhã		
	Tarde		
9	Manhã		
	Tarde		
10	Manhã		
	Tarde		
11	Manhã		
	Tarde		
12	Manhã		
	Tarde		
13	Manhã		
	Tarde		
14	Manhã		
	Tarde		
15	Manhã		
	Tarde		
16	Manhã		
	Tarde		

Dia	Turno	Funcionário	Diferença
17	Manhã		
	Tarde		
18	Manhã		
	Tarde		
19	Manhã		
	Tarde		
20	Manhã		
	Tarde		
21	Manhã		
	Tarde		
22	Manhã		
	Tarde		
23	Manhã		
	Tarde		
24	Manhã		
	Tarde		
25	Manhã		
	Tarde		
26	Manhã		
	Tarde		
27	Manhã		
	Tarde		
28	Manhã		
	Tarde		
29	Manhã		
	Tarde		
30	Manhã		
	Tarde		
31	Manhã		
	Tarde		

Anexos

Anexo I – Ficha Individual do Colaborador

Dados Pessoais			
Nome	_____		
N.º CC	_____	Data validade	___/___/___ Nacionalidade _____
NIF	_____	Data Nascimento	___/___/___
Idade	_____ Anos	Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Outro
Estado Civil	_____	NISS	_____
Entidade Bancária	_____	IBAN	_____
Morada	_____		
Código Postal	_____ - _____	Localidade	_____
Email	_____	Telemóvel	_____
Habilitações Literárias	_____		

Dependentes		
Nome dos Filhos	Data de nascimento	N.º CC ou NIF

Situação Anterior ao Emprego		
<input type="checkbox"/> Em Formação	<input type="checkbox"/> Empregado	<u>Observações</u>
<input type="checkbox"/> Desempregado	<input type="checkbox"/> À procura do 1º Emprego	
<input type="checkbox"/> A receber subsídio	<input type="checkbox"/> Subsídio de Desemprego	
<input type="checkbox"/> Outra		

Experiência Profissional				
Empresa	Localidade	Função	Data	
			De	A

- Declaro que li e aceito que os dados recolhidos servem exclusivamente para cumprimento das imposições legais, enquanto durar a relação contratual de trabalho e cumprindo todas as obrigações legais com a empresa Alves Cardoso & Cardoso, Lda.

Anexo II - Ficha do Operador

TURNO

Início: Horas Data:

Fim: Horas Nome:

VALORES ENTREGUES:

Dinheiro Fim de Turno: €

Dinheiro enviado	Prémios	Raspadinhas	€
Saídas de caixa:	€		€
	€	Cheque	€
	€		€
Total enviado:			€

TOTAL VENDAS DE TURNO:

€

Artigos	Stock Inicial	Entradas	Vendas	Final	Armazém
Cafés					

Diferença: €

Crédito Local: €

Multibanco: €

Mistura		Gás	Stock Inicial	Entradas	Vendas	Stock Final
Stock Inicial (litros)		Pluma				
Entradas (litros)		Butano				
Vendas Mistura (litros)		Propano				
Stock Final (litros)						

Raspadinhas		Início	Entrada	Fecho	Vendas
5001	Raspadinhas 1€				
5002	Raspadinhas 2€				
5003	Raspadinhas 3€				
5005	Raspadinhas 5€				
5010	Raspadinhas 10€				

Anexo III – Ficha do Operador – Versão 1

TURNO

Início: Horas Data:

Fim: Horas Nome:

VALORES ENTREGUES:

Dinheiro Fim de Turno: €

Dinheiro enviado		Prémios	Raspadinhas	€
Saídas de caixa:	€			€
	€	Cheque		€
	€			€
Total enviado:				€

TOTAL VENDAS DE TURNO: €

Artigos	Stock Inicial	Entradas	Vendas	Final	Armazém
Cafés					

Diferença: €

Crédito Local: €

Multibanco: €

Mistura	
Stock Inicial (Lt)	
Entradas (Lt)	
Vendas Mistura (Lt)	
Stock Final (Lt)	

Raspadinhas		Início	Entrada	Fecho	Vendas
5001	Raspadinhas 1€				
5002	Raspadinhas 2€				
5003	Raspadinhas 3€				
5005	Raspadinhas 5€				
5010	Raspadinhas 10€				

GÁS

		Stock Inicial	Entradas	Vendas	Stock Final
Prio	Propano				
Repsol	Butano				
	Propano				
Galp	Butano				
	Propano				
	Pluma				
BP	Butano				
	Propano				

Anexo IV – Ficha do Operador – Versão 2

STOCKS

TURNO MANHÃ

TURNO TARDE

Data:

Nome:

Mistura	
Stock Inicial (Lt)	
Entradas (Lt)	
Vendas Mistura (Lt)	
Stock Final (Lt)	

Raspadinhas		Início	Entrada	Fecho	Vendas
5001	Raspadinhas 1€				
5002	Raspadinhas 2€				
5003	Raspadinhas 3€				
5005	Raspadinhas 5€				
5010	Raspadinhas 10€				

GÁS:

		Stock Inicial	Entradas	Vendas	Stock Final
PRIO	Propano				
	Butano				
REPSOL	Propano				
	Butano				
GALP	Propano				
	Pluma				
	Butano				
BP	Butano				
	Propano				

VALORES ENTREGUES

Início: Horas Data:

Fim: Horas Nome:

Dinheiro Fim de Turno: €

Dinheiro enviado:	Prémios de Raspadinhas	€
	Cheque	€
Total enviado:		€

TOTAL VENDAS DE TURNO: €

Mistura Frota: €

Frota: €

Diferença: €

Crédito Local: €

Multibanco: €