



**Universidade de  
Aveiro  
2019**

Escola Superior de Tecnologia e  
Gestão de Águeda

**Carlos Jorge Nogueira de  
Sousa**

**INTERAGIR COM O CLIENTE EM LOJA –  
POTENCIAL DE INOVAÇÃO**





**Carlos Jorge Nogueira de  
Sousa**

**INTERAGIR COM O CLIENTE EM LOJA –  
POTENCIAL DE INOVAÇÃO**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Comercial, realizado sob a orientação científica da Doutora Ana Isabel Melo, Professora Coordenadora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro



Dedico este trabalho às minhas avós, Josefina e Rosalina,  
por me inspirarem a ser tão infinitamente bom quanto elas.



## **o júri**

presidente

Professora Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro  
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

Professora Doutora Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues  
Professora Coordenadora, Instituto Politécnico de Leiria

Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo,  
Professora Coordenadora, Universidade de Aveiro





## **agradecimentos**

Gostaria de agradecer:

à minha família, em especial aos meus pais, irmã e avós, por todo o apoio, ajuda e palavras de encorajamento;

à minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Ana Melo, por toda a motivação e ajuda ao longo deste último ano;

à família que encontrei no Recheio, por terem sido os melhores primeiros colegas de trabalho que poderia ter tido;

aos meus amigos, por me apoiarem neste novo e desastroso mundo real;

ao Calisto, inestimável porto de abrigo, por tudo aquilo que me é e me ajuda a ser todos os dias;

à cidade de Aveiro, Veneza de Portugal, minha primeira casa fora de casa, por todas as memórias e nostalgia já sentidas.



**palavras-chave**

retalho, grossista, atendimento, inovação, qualidade, satisfação, cliente.

**resumo**

Atualmente o cliente, a principal força por detrás do negócio retalhista, está mais do que nunca informado e exigente no que toca ao serviço e produtos que compra. Com isso, os retalhistas enfrentam um mundo em mudança cada vez mais ambientalista e digital, onde devem mostrar uma constante transformação para acompanhar o seu cliente. Posto isso, o presente relatório de estágio estuda o ambiente e funcionamento de uma loja Recheio – Cash & Carry de maneira a perceber como é que o líder do mercado grossista português pode inovar o seu atendimento em loja.

De modo a concretizar este objetivo, procedeu-se a uma investigação via estudo de caso com uma abordagem de recolha de dados mista: quantitativa (através da distribuição de questionários aos clientes da loja) e qualitativa (através de entrevistas aos colaboradores da loja). Juntamente com a observação participante adquirida através do estágio numa loja Recheio, foi possível a triangulação de dados que culminou em resultados que estudados permitiram responder à questão-tema.

Os resultados, provenientes de mais de 70 respostas de clientes e 20 entrevistas a colaboradores, apontam para um ambiente onde se sente alguma desmotivação por parte dos colaboradores, essencialmente devido a uma sobrecarga de trabalho e à falta de algum espírito de equipa, que não lhes permite prestar um atendimento excelente aos seus clientes, impedindo assim, entre outros, uma reposição contínua, etiquetagem eficiente e um serviço fluído nos terminais de compra. Dessa forma, de maneira a colmatar os entraves encontrados, este estudo sugere soluções em dois planos: a vertente humana e a vertente tecnológica que, completando-se, podem melhorar a interação em loja com o cliente.



**keywords**

retail, wholesaler, store service, innovation, quality, satisfaction, customer.

**abstract**

Nowadays, the customer, the driven force of the retail industry, is more than ever informed and demanding regarding the services and products purchased. Therefore, retailers face a changing landscape concerning sustainability and digitalization, forced to change constantly as to keep up with their customer. Hence, the following internship report studies the environment and operational activities of a Recheio – Cash & Carry store, in order to understand how the Portuguese wholesaler market leader may innovate its in-store service.

In order to accomplish the aforementioned goal, a case study investigation was conducted using a mixed data collection approach: quantitative (through the distribution of questionnaires to store customers) and qualitative (through interviews with store employees). Alongside the participant observation acquired from the internship in a Recheio store, it was possible to triangulate data that led to the results that allowed to answer the research question.

The results, gathered from more than 70 customer responses and 20 employee interviews, show an environment where there is some demotivation among employees, namely due to the work overload and the absence of some team spirit which does not allow them to deliver an excellent service to their customers. This prevents, among other activities, a continuous replacement of the products, efficient labeling and smooth service at the shopping terminals. In order to overcome the obstacles found, this study suggests solutions based on two dimensions: the human and the technological aspects that, by completing each other, are expected to improve the in-store interaction with the customer.



## Índice

<b>Índice de figuras</b> .....	<b>III</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>III</b>
<b>Siglas</b> .....	<b>VII</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
Pertinência do tema e objetivos do Relatório de Estágio .....	1
Abordagem metodológica .....	1
Estrutura do Relatório de Estágio .....	2
<b>I – Enquadramento Teórico</b> .....	<b>3</b>
1. O RETALHO .....	3
1.1. Grossistas e Retalhistas .....	4
1.2. Clientes .....	7
1.3. Inovação no Retalho .....	9
1.4. Desafios do Retalho .....	11
2. QUALIDADE DOS SERVIÇOS .....	14
2.1. A importância de avaliar a qualidade dos serviços .....	14
2.2. A Qualidade percebida dos serviços e critérios para a avaliar .....	15
3. SATISFAÇÃO .....	17
3.1. O conceito de satisfação .....	17
3.2. Importância da medição da satisfação .....	17
3.3. Fatores que contribuem para a satisfação dos consumidores .....	19
<b>II – Estudo Empírico</b> .....	<b>21</b>
1. O Estágio .....	21
1.1. Caracterização da Entidade de Acolhimento .....	21
1.2. Tarefas desenvolvidas no âmbito do estágio .....	26
2. Metodologia .....	40
2.1. Desenho do estudo .....	40
2.2. Estudo de caso .....	40
2.3. Métodos de recolha de informação .....	41
2.4. Tratamento de dados .....	43
3. Apresentação, análise e discussão dos resultados .....	45
3.1. Observação participante .....	45
3.2. Inquérito por questionário .....	47
3.3. Entrevistas Semiestruturadas .....	73
3.4. Discussão dos resultados .....	81
3.5. Propostas de inovação no atendimento em loja .....	86
<b>III – Conclusão</b> .....	<b>89</b>
1. Considerações finais .....	89
2. Limitações do estudo .....	90
3. Pistas para investigação futura .....	91
<b>Bibliografia</b> .....	<b>93</b>

<b>Webgrafia.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO I - QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO II - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>99</b>



## Índice de figuras

Figura 1 - Tipos de Grossistas .....	6
Figura 2 - Organigrama da Loja Recheio .....	25

## Índice de gráficos

Gráfico 1 - Género dos respondentes .....	48
Gráfico 2 - Tipo de negócios geridos .....	48
Gráfico 3 - Frequência de visita à loja.....	48
Gráfico 4 - Altura da visita à loja .....	48
Gráfico 5 - Grau de satisfação em relação à temperatura ambiente .....	49
Gráfico 6 - Grau de satisfação em relação à luminosidade .....	49
Gráfico 7 - Grau de satisfação em relação à limpeza do espaço .....	49
Gráfico 8 - Grau de satisfação em relação ao estacionamento .....	49
Gráfico 9 - Grau de satisfação em relação à disponibilidade de stock .....	50
Gráfico 10 - Grau de satisfação em relação à organização do produto na prateleira .....	50
Gráfico 11 - Grau de satisfação em relação à etiquetagem dos produtos.....	50
Gráfico 12 - Grau de satisfação em relação às políticas de devolução.....	50
Gráfico 13 - Grau de satisfação em relação às promoções.....	50
Gráfico 14 - Grau de satisfação em relação ao tempo de espera nos terminais de compra .....	51
Gráfico 15 - Grau de satisfação em relação ao tempo de espera na caixa central.....	51
Gráfico 16 - Área considerada mais satisfatória em relação à diversidade do sortido...	51
Gráfico 17 - Área considerada menos satisfatória em relação à diversidade do sortido	51
Gráfico 18 - Área considerada mais satisfatória em relação à disponibilidade do sortido .....	52
Gráfico 19 – Área considerada menos satisfatória em relação à disponibilidade do sortido .....	52
Gráfico 20 - Grau de dificuldade em encontrar o produto na loja.....	52
Gráfico 21 - Grau de satisfação em relação à disponibilidade e conhecimento dos colaboradores.....	52
Gráfico 22 - Área em que é melhor atendido .....	52
Gráfico 23 - Área em que é pior atendido .....	52
Gráfico 24 – Hábito de visita à concorrência .....	53
Gráfico 25 – Frequência de visita à concorrência .....	53
Gráfico 26 - Área mais atrativa na concorrência .....	53
Gráfico 27 - Avaliação do serviço da loja .....	53
Gráfico 28 – Género dos respondentes do cliente Restauração .....	54
Gráfico 29 - Frequência da visita à loja do cliente Restauração .....	54
Gráfico 30 - Altura da visita do cliente Restauração.....	54
Gráfico 31 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à temperatura ambiente .....	55
Gráfico 32 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à luminosidade da loja .....	55
Gráfico 33 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à limpeza da loja ..	55
Gráfico 34 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação ao estacionamento	55
Gráfico 35 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à disponibilidade de stock.....	55
Gráfico 36 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à organização do produto na prateleira.....	55

Gráfico 37 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à etiquetagem .....	55
Gráfico 38 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação às políticas de devolução.....	55
Gráfico 39 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação às promoções.....	56
Gráfico 40 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação ao tempo de espera na caixa central .....	56
Gráfico 41 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação ao tempo de espera nos terminais de compra .....	56
Gráfico 42 - Área considerada pelo cliente Restauração mais satisfatória em relação à diversidade do sortido.....	56
Gráfico 43 - Área considerada pelo cliente Restauração menos satisfatória em relação à diversidade do sortido.....	56
Gráfico 44 - Área considerada pelo cliente Restauração mais satisfatória em relação à disponibilidade do sortido .....	56
Gráfico 45 - Área considerada pelo cliente Restauração menos satisfatória em relação à disponibilidade do sortido .....	56
Gráfico 46 - Grau de dificuldade do cliente Restauração em encontrar o produto .....	57
Gráfico 47 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à disponibilidade e conhecimento dos colaboradores.....	57
Gráfico 48 - Área em que o cliente Restauração considera ser melhor atendido .....	57
Gráfico 49 - Área em que o cliente Restauração considera ser pior atendido.....	57
Gráfico 50 - Hábito de visita à concorrência do cliente Restauração.....	57
Gráfico 51 - Frequência de visita à concorrência do cliente Restauração .....	57
Gráfico 52 - Área considerada mais atrativa na concorrência pelo cliente Restauração	58
Gráfico 53 - Avaliação do serviço da loja pelo cliente Restauração .....	58
Gráfico 54 - Género dos respondentes do cliente Hotelaria.....	58
Gráfico 55 - Frequência de visita do cliente Hotelaria.....	58
Gráfico 56 - Altura da visita do cliente Hotelaria.....	59
Gráfico 57 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação à temperatura ambiente .....	59
Gráfico 58 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação à luminosidade .....	59
Gráfico 59 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação às políticas de devolução.....	59
Gráfico 60 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação ao estacionamento ....	60
Gráfico 61 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação à limpeza.....	60
Gráfico 62 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação à disponibilidade de stock.....	60
Gráfico 63 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação à organização do produto na prateleira.....	60
Gráfico 64 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação à etiquetagem dos produtos .....	60
Gráfico 65 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação ao tempo de espera nos terminais de compra.....	60
Gráfico 66 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação às promoções .....	60
Gráfico 67 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação ao tempo de espera na caixa central.....	60
Gráfico 68 - Área considerada pelo cliente Hotelaria mais satisfatória em relação à diversidade do sortido.....	61
Gráfico 69 - Área considerada pelo cliente Hotelaria menos satisfatória em relação à diversidade do sortido.....	61

Gráfico 70 - Área considerada pelo cliente Hotelaria mais satisfatória em relação à disponibilidade do sortido .....	61
Gráfico 71 – Área considerada pelo cliente Hotelaria menos satisfatória em relação à disponibilidade do sortido .....	61
Gráfico 72 – Grau de dificuldade do cliente Hotelaria em encontrar o produto na loja	61
Gráfico 73 – Grau de satisfação do cliente hotelaria em relação à disponibilidade dos colaboradores.....	61
Gráfico 74 – Área em que o cliente Hotelaria se considera melhor atendido .....	62
Gráfico 75 – Área em que o cliente Hotelaria se considera pior atendido .....	62
Gráfico 76 – Hábito de visita à concorrência do cliente Hotelaria.....	62
Gráfico 77 – Frequência de visita à concorrência do cliente Hotelaria.....	62
Gráfico 78 – Área considerada mais atrativa na concorrência pelo cliente Hotelaria....	62
Gráfico 79 – Avaliação do serviço da loja pelo cliente Hotelaria .....	63
Gráfico 80 - Género dos respondentes de cliente Retalho.....	63
Gráfico 81 - Frequência de visita do cliente Retalho .....	63
Gráfico 82 – Altura da visita do cliente Retalho .....	63
Gráfico 83 - Grau de satisfação do cliente Retalho em relação à temperatura ambiente da loja .....	64
Gráfico 84 - Grau de satisfação do cliente Retalho em relação à luminosidade da loja	64
Gráfico 85 - Grau de satisfação do cliente Retalho em relação à limpeza da loja .....	64
Gráfico 86 - Grau de satisfação do cliente Retalho em relação ao estacionamento .....	64
Gráfico 87 - Grau de satisfação do cliente Retalho em relação à organização do produto na prateleira .....	64
Gráfico 88 - Grau de satisfação do cliente Retalho em relação à etiquetagem do produto .....	64
Gráfico 89 - Grau de satisfação do cliente Retalho em relação às políticas de devolução .....	65
Gráfico 90 - Grau de satisfação do cliente Retalho em relação ao tempo de espera na Caixa Central.....	65
Gráfico 91 - Grau de satisfação do cliente Retalho em relação à disponibilidade de stock .....	65
Gráfico 92 - Grau de satisfação do cliente Retalho em relação às promoções.....	65
Gráfico 93 - Grau de satisfação do cliente Retalho em relação ao tempo de espera nos terminais de compra.....	65
Gráfico 94 - Área considerada pelo cliente Retalho mais satisfatória em relação à diversidade do sortido.....	66
Gráfico 95 - Área considera pelo cliente Retalho menos satisfatória em relação à diversidade do sortido.....	66
Gráfico 96 - Área considerada pelo cliente Retalho menos satisfatória em relação à disponibilidade do sortido .....	66
Gráfico 97 – Área considerada pelo cliente Retalho menos satisfatória em relação à disponibilidade do sortido .....	66
Gráfico 98 - Grau de dificuldade do cliente Retalho em encontrar o produto na loja....	66
Gráfico 99 - Grau de satisfação do cliente Retalho em relação à disponibilidade e conhecimento do colaborador.....	66
Gráfico 100 - Área em que o cliente Retalho considera ser melhor atendido .....	67
Gráfico 101 - Área em que o cliente Retalho considera ser pior atendido .....	67
Gráfico 102 - Hábito de visita à concorrência do cliente Retalho.....	67
Gráfico 103 – Frequência de visita à concorrência do cliente Retalho .....	67
Gráfico 104 – Área considerada mais atrativa na concorrência pelo cliente Retalho ....	67

Gráfico 105 - Avaliação do serviço da loja pelo cliente Retalho .....	68
Gráfico 106 - Género dos respondentes de cliente Outros .....	68
Gráfico 107 - Frequência de visita à loja do cliente Outros .....	68
Gráfico 108 – Altura da visita à loja do cliente Outros .....	68
Gráfico 109 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à temperatura ambiente da loja .....	69
Gráfico 110 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à limpeza da loja.....	69
Gráfico 111 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à disponibilidade de stock .....	69
Gráfico 112 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à organização do produto na prateleira .....	69
Gráfico 113 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à etiquetagem dos produtos .....	69
Gráfico 114 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação às promoções .....	69
Gráfico 115 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à luminosidade da loja	70
Gráfico 116 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação ao tempo de espera nos terminais de compra.....	70
Gráfico 117 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação ao tempo de espera na Caixa Central.....	70
Gráfico 118 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação ao estacionamento .....	70
Gráfico 119 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação às políticas de devolução .....	70
Gráfico 120 - Área considerada pelo cliente Outros mais satisfatória relação à diversidade do sortido.....	71
Gráfico 121 - Área considerada pelo cliente Outros menos satisfatória em relação à diversidade do sortido.....	71
Gráfico 122 - Área considerada pelo cliente Outros mais satisfatória em relação à disponibilidade do sortido .....	71
Gráfico 123 - Área considerada pelo cliente Outros menos satisfatória em relação à disponibilidade do sortido .....	71
Gráfico 124 - Grau de dificuldade do cliente Outros em encontrar o produto na loja ...	71
Gráfico 125 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à disponibilidade e conhecimento dos colaboradores.....	71
Gráfico 126 - Área em que o cliente Outros considera ser melhor atendido.....	72
Gráfico 127 - Área em que o cliente Outros considera ser pior atendido .....	72
Gráfico 128 - Hábito de visita à concorrência do cliente Outros .....	72
Gráfico 129 - Frequência de visita à concorrência do cliente Outros .....	72
Gráfico 130 - Área considerada mais atrativa na concorrência pelo cliente Outros .....	72
Gráfico 131 - Avaliação do serviço da loja pelo cliente Outros.....	73

## Siglas

CHEP - Commonwealth Handling Equipment Pool

L2P1 – Leve 2, Pague 1

LPR - La Palette Rouge

FIFO – First In First Out

JM – Jerónimo Martins

MRP – Material Requirements Planning

OPLS – Outros produtos de livre serviço

RCH - Recheio

SAP – Systems Applications and Products in Data Processing



## Introdução

### Pertinência do tema e objetivos do Relatório de Estágio

O cliente é devesas importante na área do retalho, pois é à volta dele que gira o negócio. Thorsten Hennig-Thurau (2004) defende que uma empresa cujo foco principal é o cliente tem um melhor desempenho em relação às que se focam em objetivos económicos e de vendas, isto porque o consumidor contemporâneo é imensamente instável, procurando continuamente por produtos e serviços que inovem e melhorem o seu estilo de vida (Pinto *et al.* 2018). Assim, existe uma necessidade de entender esse consumidor, de forma a saber o que ele deseja e de que forma se comporta.

O principal objetivo desta investigação é tentar perceber qual a melhor maneira de interagir com os consumidores nas lojas físicas, inovando as formas de atendimento atuais no Recheio. Para chegar ao cerne desta questão, foram colocadas algumas questões de investigação: Quais são os desafios atuais do Retalho?; Que fatores aponta a literatura como importantes para aumentar a satisfação dos clientes? Qual a perceção dos colaboradores do Recheio relativamente ao serviço prestado? Qual o grau de satisfação dos clientes do Recheio em relação ao serviço que lhe é prestado? Que mudanças poderiam ser implementadas no Recheio de forma a melhorar o atendimento prestado aos clientes?

A abordagem metodológica usada para responder a estas questões é apresentada na próxima seção.

### Abordagem metodológica

O tema foi explorado essencialmente através de uma análise exploratória em forma de estudo de caso sobre uma loja Recheio, tendo sido utilizado um método de recolha de dados misto, utilizando uma abordagem qualitativa (operacionalizada através da realização de entrevistas semiestruturadas ao quadro de colaboradores da loja, desde da gerência, aos chefes de secção, seus subordinados e colaboradores de escritório) e quantitativa (consubstanciada através de um inquérito por questionário elaborado com

base no estudo bibliográfico que serviu o propósito de perceber o grau de satisfação dos clientes de uma loja Recheio em relação ao serviço de atendimento que lhe é prestado). Após a recolha dos dados foi efetuada a triangulação dos mesmos, tendo em consideração também a observação participante resultante do período de estágio numa loja Recheio.

Os dados resultantes dos questionários foram tratados utilizando o Microsoft Office Excel, tendo sido efetuada uma análise de conteúdo às entrevistas realizadas.

## Estrutura do Relatório de Estágio

O presente relatório de estágio encontra-se dividido em três partes: Enquadramento Teórico, Estudo Empírico e Conclusão.

A primeira parte está dividida em três capítulos considerados pertinentes para estudar o tema proposto: O Retalho, A Qualidade e a Satisfação. O primeiro capítulo encontra-se dividido nos seguintes subtemas: Retalhista e Grossista, Clientes, Interação com Clientes, Inovação no Retalho e Desafios que este enfrenta atualmente. O segundo capítulo – Qualidade –, aborda a qualidade percebida dos serviços, enquanto que o terceiro, Satisfação, explora o seu conceito e as formas de medição.

A segunda parte, intitulada Estudo Empírico, encontra-se dividida em três capítulos. Primeiramente, é apresentado o Estágio que decorreu entre os meses de novembro de 2018 e junho de 2019. Começa por se caracterizar a entidade onde o estágio foi realizado, sendo, posteriormente, descritas as tarefas desenvolvidas no âmbito do mesmo. No segundo capítulo é apresentada a Metodologia utilizada na investigação. No terceiro capítulo são apresentados, analisados e discutidos os resultados do estudo empírico, recolhidos através da observação participante, do inquérito por questionário e das entrevistas semiestruturadas. Tendo em conta os resultados, são, então, apresentadas propostas de inovação, divididas em propostas de vertente humana e propostas de vertente tecnológica.

Por fim, a terceira parte, Conclusão, engloba as reflexões finais sobre o estudo, as limitações encontradas para a concretização do mesmo e pistas para investigações futuras.



## I – Enquadramento Teórico

Nesta parte é apresentada a revisão bibliográfica dos temas considerados pertinentes ao estudo do potencial de inovação no atendimento aos clientes em loja. Neste sentido, no Capítulo 1, aborda-se o tema do Retalho, nas suas diversas formas, com enfoque especial nos Grossistas devido à natureza do negócio do Recheio – Cash & Carry. Posteriormente, são analisados os tipos de cliente e as formas de interação com os mesmos. Por fim, são discutidos os temas da inovação no retalho e os desafios que a indústria retalhista enfrenta atualmente numa sociedade cada vez mais tecnológica e *environmently friendly*. No Capítulo 2 é discutido o conceito de Qualidade e de como é importante avaliar a qualidade dos serviços prestados. Por fim, no Capítulo 3 discute-se o conceito de satisfação, a importância de medir a satisfação dos clientes e os fatores que contribuem para essa satisfação.

### 1. O RETALHO

*“O retalho é um dos negócios mais antigos da humanidade, juntamente com a agricultura, podendo as suas origens serem rastreadas ao tempo em que a troca de bens começou” (Sivakumar, 2016, p. 1).*

O retalho não existiria sem o consumidor, sendo recorrente desde a pré-história (Sivakumar, 2016). Esta atividade começou como uma interação direta entre produtor e consumidor, desenvolvendo-se para uma relação empresa-consumidor. Assim, Sivakumar (2016) define o retalho como toda e qualquer interação entre uma empresa e o cliente. Já Berman *et al.* (2018, p. 3) completam essa definição, defendendo que essa interação tem como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes. Goworek & McGoldrick (2015, p. 2) citam Lusch *et al.* (2011), definindo o retalho como “as atividades finais e os passos precisos não só para levar um produto às mãos de um cliente como também para fornecer um serviço a um consumidor (...) o último passo numa cadeia de abastecimento que pode ir da Europa ou Ásia até à sua cidade natal”.

O negócio retalhista deve criar e entregar consistência ao seu cliente, proveniente de uma ideia de lucro e integridade desde o seu conceito à execução. Assim, se o negócio apelar e satisfizer as necessidades do seu público-alvo, o retalhista estará a competir favoravelmente contra a sua concorrência, criando valor para o cliente (Bălăşescu, 2018).

Existe uma ideia errada de que o retalho só acontece numa perspetiva B2B (*business to business*) ou B2C (*business to consumer*). Com efeito, existe também na dimensão C2C (*consumer to consumer*), uma vez que organizações de caridade e não lucrativas também sobrevivem de retalho. Para além disso, mais recentemente, tem crescido o retalho *online*, que, graças ao Ebay, OLX e *sites* do género aumenta o poder do retalho C2C (Goworek & McGoldrick, 2015).

## 1.1. Grossistas e Retalhistas

### 1.1.1. Conceitos

Numa cadeia de abastecimento, os Grossistas e os Retalhistas são peças fulcrais (Sharma, 2015). Ambos melhoram e aceleram o processo logístico da Cadeia de Abastecimento ao levarem o produto aos consumidores através de um canal que lhes seja conveniente.

A forma de retalho mais comum é o retalho tradicional, em que só é dada atenção à interação entre o retalhista e o cliente final. No entanto, por detrás disso, existe toda a logística que vai desde os produtores, passando pelos fornecedores, distribuidores, grossistas, retalhistas e cliente final (Goworek & McGoldrick, 2015, p. 5).

O grossista é, segundo Kotler & Keller (2012), um intermediário da Cadeia de Abastecimento. Surge como um canal de distribuição entre o produtor e o retalhista, com o objetivo de preencher as necessidades do consumidor final (Kotler & Keller, 2012).

Segundo Sharma (2015), o grossista é o indivíduo ou empresa que vende produtos em quantidades elevadas para os retalhistas, ou seja, o que compra aos fornecedores de forma a fornecer as lojas dos retalhistas. Segundo Goworek & McGoldrick (2015), o grossista compra em grandes quantidades e vende em quantidades mais pequenas a preços um pouco mais caro do que aqueles a quem compraram para terem alguma margem de lucro. No entanto, um grossista é muito mais do que isto. Não só os grossistas permitem aos retalhistas pagarem a prestações, o que permite aos negócios terem espaço de manobra com o seu capital, como também os ajudam em *advertising* e na promoção dos seus produtos (Sharma, 2015). Muitas vezes, o grossista é também um armazém para os retalhistas, por ter instalações de grande dimensão, sendo também distribuidor, permitindo aos retalhistas não correr o risco de perderem capital em demasiado *stock* não utilizado nas suas lojas (Sharma, 2015).

De uma forma geral, os grossistas oferecem uma panóplia de serviços aos seus clientes. Segundo Kurtz (2012), os grossistas oferecem o serviço da *Compra* (fazem uma antecipação da procura dos seus clientes, permitindo-lhes, para além de lhes oferecerem o necessário, terem alternativas de produtos que poderão interessar aos negócios), *Venda* (fazem revenda de produtos a um preço mais baixo para permitir aos seus clientes uma margem de lucro), *Armazém* (como já referido, os grossistas permitem aos seus clientes salvar mercadoria já comprada, ou por comprar, no seu espaço), *Distribuição*, *Fornecimento de Informação de Marketing* (aos clientes que são produtores facultam informação sobre as tendências do mercado e aos clientes retalhistas oferecem informações sobre novos produtos, sobre produtos já existentes e informação legais), *Financiamento* (permitem comprar a crédito) e *Tomada de Risco* (ao armazenarem e distribuírem o produto dos retalhistas, tomam para si o risco, que seria dos clientes, de deterioração, roubo e esquecimento).

Os grossistas, sendo intermediários na Cadeia de Abastecimento, representam tudo o que seja fornecedores com os quais os clientes deste género de retalho não mantêm relações. Assim, uma das grandes vantagens de usar um grossista como fornecedor é a redução de custos que os clientes têm na sua carteira, pois, em vez de usarem, por exemplo, uma dezena de fornecedores e acarretarem com os seus custos, lidam só com um: o grossista (Kurtz, 2012, p. 468).

No entanto, o Grossista não tem como clientes unicamente retalhistas, podendo também fornecer empresas de indústrias, de hotelaria e associações.

### 1.1.2. Tipos de Grossistas

Kotler & Keller (2012) explicam os tipos de grossistas mais populares. São estes os Grossistas Comerciais, onde se integram os Grossistas de Serviço Completo, Grossistas de Serviço Limitado, Agentes e Corretores; Grossistas Dependentes da Organização (Escritórios de Compra dos Produtores) e Grossistas Especializados (Kotler & Keller, 2012, p. 462).

Os autores definem o primeiro tipo, *Grossistas Comerciais*, como empresas independentes que tomam o título do *merchandise* com que funcionam, podendo ser *jobbers*, distribuidores e fornecedores. Dentro deste género fazem parte os grossistas de serviço completo que armazenam o *stock* juntamente com serviço de vendas, distribuição,

fornecimento de créditos e assistência ao seu negócio. Já os *Grossistas de Serviço Limitado* são os *Cash and Carry* (os que vendem a retalhistas pequenos somente uma linha limitada de produtos por dinheiro), os *Truck Wholesalers* (que vendem e distribuem uma linha de *merchandise* limitada e de produtos perecíveis a instituições, retalhistas, clientes de hotelaria e restauração), *Drop Shippers* (que fornecem a grosso o mercado industrial, assumindo título e risco desde a encomenda até à sua entrega), *Rack Jobbers* (que provisionam somente mercearias com produtos não alimentares, prestando ajuda em termos de etiquetagem do produto, inventários e *displays*), *Cooperativas de Produtores* (vendem o produto em mercados locais) e *Grossistas por Correio* (que enviam os seus catálogos, e possíveis encomendas, por correio, para retalhistas, instituições e clientela industrial). No que toca aos *Agentes e Corretores*, estes são empresas que facilitam a compra e venda das empresas clientes com comissões. Os *Grossistas Dependentes da Empresa* são Escritórios de Produtores ou Retalhistas que conduzem, através de Compradores ou Vendedores, a compra da mercadoria necessária. Por fim, os *Grossistas Especializados* podem ser divididos em três: *Agriculture Assemblers* (que compram diretamente aos produtores agricultores), Terminais de Petróleo a Grosso e Empresas de Leilões (Kotler & Kelly, 2012) (Figura1).

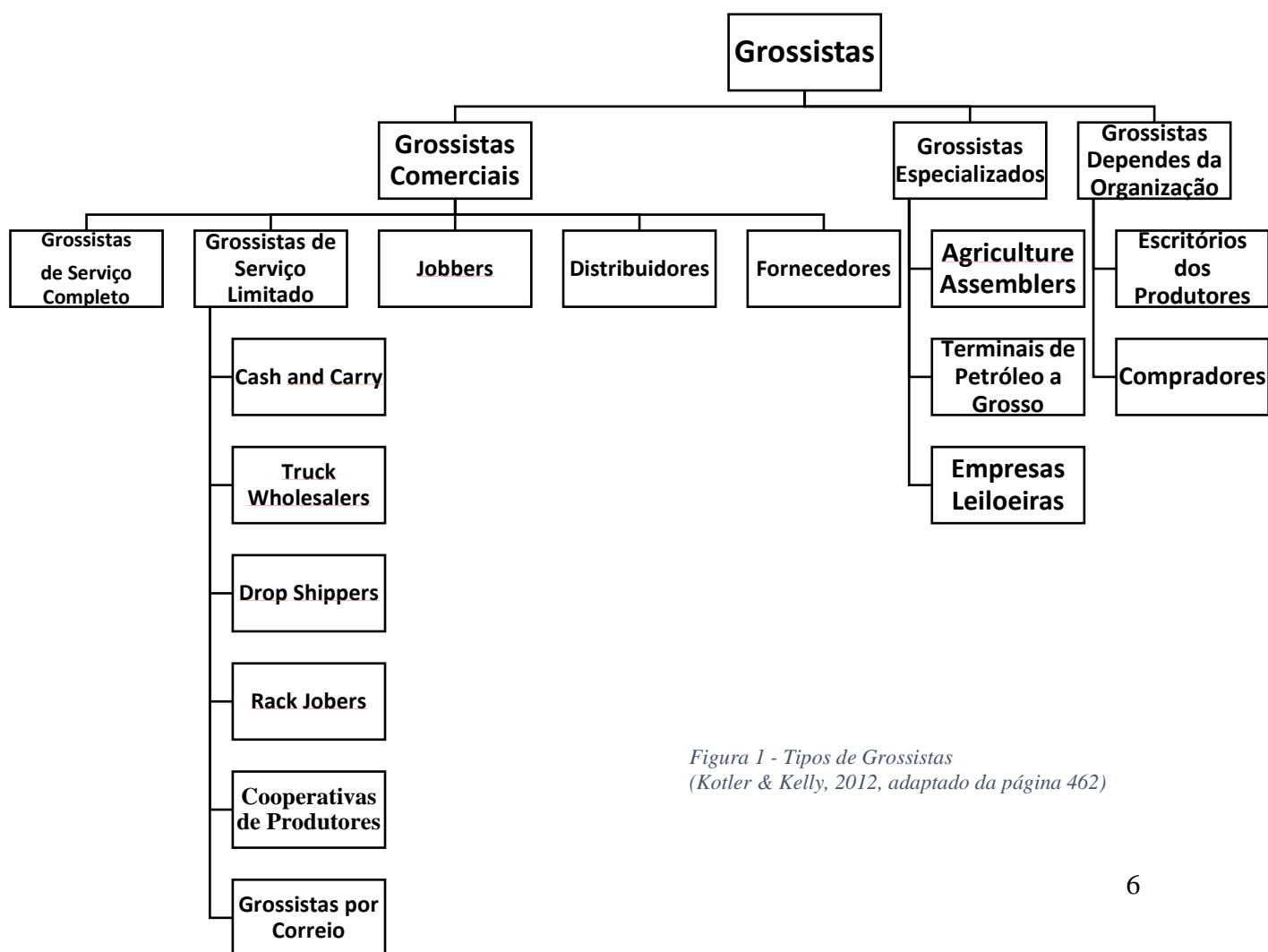


Figura 1 - Tipos de Grossistas  
(Kotler & Kelly, 2012, adaptado da página 462)

## 1.2. Clientes

O consumidor é a parte mais importante de toda uma cadeia de abastecimento, pois tudo o que é processado na mesma serve para o satisfazer a 100%. Os clientes têm todas as necessidades diferentes, o que leva as empresas a terem atenção a todos os que lhes compram serviços ou produtos. Como os clientes são todos diferentes, também irão diferenciar as suas razões de compra. Assim, Huddleston *et al.* (2009) defendem que existem clientes orientados para uma tarefa e clientes orientados para uma atividade. Existe, então, para uma empresa retalhista, a necessidade de perceber quais são os consumidores de maneira a perceber quais as suas necessidades e como as satisfazer da melhor maneira (Huddleston *et al.*, 2009).

Os clientes também podem ser divididos em clientes utilitários e clientes hedónicos. Segundo Bradley & LaFleur (2016), os *clientes utilitários* são clientes que se focam no resultado da compra, enquanto que os *clientes hedónicos* são consumidores que sentem prazer durante o processo de compra, considerando-o mesmo um momento de entretenimento.

Teoricamente, uma empresa pode e deve dividir os seus clientes em segmentos para arranjar estratégias para cada um dos grupos. Fazem essa distinção baseados nos perfis dos clientes, seja por motivos etnográficos, demográficos ou gostos (Tavakoli *et al.*, 2018). Esta segmentação só é eficaz quando a vontade da empresa é especificar planos para responder da melhor maneira às necessidades dos seus clientes.

Porém, de uma forma geral, as empresas podem pôr em prática a chamada “Pirâmide do Consumidor”. Esta teoria não diferencia os seus clientes por segmentos, mas sim por graus de rentabilidade para a empresa – têm em conta fatores como o tempo, o esforço e o dinheiro que gastam para cada tipo de cliente.

### 1.2.1. A Pirâmide dos Consumidores

A pirâmide do consumidor, teorizada por Zeithaml *et al.* (2001) divide-se em quatro níveis, ascendendo do menos rentável ao mais lucrativo. Na base da pirâmide encontramos os Clientes *Lead*, os que mais custam à empresa, ou seja, os que exigem mais atenção, não sendo essa atenção proporcional ao que gastam na empresa. São também os clientes que mais criticam e reclamam. Na segunda base da pirâmide temos

os Clientes Ferro (*Iron*), isto é, os que geram lucros necessário para a empresa utilizar, mas cujo níveis de lealdade e lucro não são elevados o suficiente para obterem um tratamento especial. Na terceira base encontramos os Clientes Ouro (*Gold*), cujos níveis de lucro não são tão altos quanto os dos clientes Platina (*Platinum*). Esses, no topo da pirâmide, são os mais rentáveis para a empresa, sem problemas em experimentarem produtos novos e sem serem sensíveis às oscilações de preço. São também os mais leais à empresa. A rentabilidade dos clientes Ouro não atinge os níveis dos Platina, pois são sensíveis a preços e esperam preços com desconto (Zeithaml *et al.*, 2001).

Ao utilizar o modelo da Pirâmide dos Clientes, os gestores conseguem perceber quais os clientes que não merecem foco e os que mais rentabilidade trazem à empresa. Após a análise, conseguem focar-se em planos que façam converter clientes Ouro em clientes Platina. Essas estratégias passam por chegar ao cerne das necessidades dos consumidores Ouro, havendo um esforço à *posteriori* para melhorar o serviço para com esses clientes e a criação, ou melhoria, da comunicação entre os dois.

Por outro lado, também existe a possibilidade de tentar perder os Clientes *Lead*. Como referido, estes são os mais dispendiosos para a empresa, pois o que esta gasta em marketing e despesas de vendas tem um valor financeiro maior do que o volume de vendas dos clientes em questão. Assim, a empresa deve criar ações que façam o consumidor desistir de continuar a ser cliente. A empresa pode aumentar os preços de produtos ou começar a taxar serviços que anteriormente eram gratuitos. A primeira opção faria, provavelmente, os clientes desistirem da empresa, enquanto que a segunda poderia tornar-se numa oportunidade fazer o cliente crescer de *Lead* a *Iron* (Zeithaml *et al.*, 2001).

### 1.2.2. Interação com os clientes

Numa sociedade cada vez mais avançada, começam a surgir novas formas de interação com o cliente. Se antes o comerciante só esperava que o cliente aparecesse, atualmente precisa de criar estratégias que envolvam os diversos canais para que resultem num *customer engagement*, de maneira a reter clientes (Lee *et al.*, 2019). O desenvolvimento tecnológico que temos testemunhado nas últimas duas décadas levou a que o cliente exija uma interação presencial e *online* (Torres de Oliveira *et al.*, 2019).

Segundo Cummins *et al.* (2016), os canais utilizados são os que correspondem às necessidades do cliente, seja através das lojas físicas (*brick-and-mortar*), catálogos, correio, telefone, e os canais de comércio eletrônico, lojas *online* ou *apps* em dispositivos móveis.

Atualmente, os clientes já não usam só um dos canais para fazer a sua compra (Lee *et al.*, 2019). Podem, por exemplo, encontrar um produto na loja *online*, experimentá-lo na loja física e depois comprar pela internet nessa loja ou noutra qualquer. Dessa forma, o objetivo atual das empresas é criar uma experiência *seamless*, isto é única, entre todos os canais de interação, uma experiência sem limites no que toca à interação física e *online* (Cummins *et al.*, 2016). Para obter isso, a organização tem de ter em conta que deve alinhar o negócio e a sua marca em todos os canais, integrando-os, criando uma sinergia de comunicação e de serviços, com um foco na sua marca e capacidade de resolução de problemas em qualquer canal utilizado pelo cliente (Cummins *et al.*, 2016). Segundo Lee *et al.* (2019), o *Omnichannel* é um operação logística com uma fluidez contínua de troca de informação, operações em conjunto e inventários reais e ao longo de todos os canais.

Tendo em conta as mudanças tecnológicas drásticas e rápidas que foram surgindo na última década, os retalhistas têm novas oportunidades para encontrar novas formas de interagir com o cliente, dentro e fora de uma loja (Bălăşescu, 2018). Assim, existe a exigência por parte do cliente em haver uma consistência de serviço no que toca à experiência de compra (Bălăşescu, 2018), não tornando essa experiência só uma oportunidade do cliente encontrar o preço mais baixo. Deve tornar a interação com o consumidor uma experiência estimulante e satisfatória, tendo em atenção que os clientes esperam obter um serviço personalizado, consistente e integrado ao longo dos vários canais, loja, *site* e até redes sociais (Torres de Oliveira *et al.*, 2019).

### 1.3. Inovação no Retalho

O universo retalhista está em constante evolução devido a diversos fatores tecnológicos, legislativos, socioeconómicos e políticos (Bălăşescu, 2018). Segundo Olsson *et al.* (2019), a adaptação e desenvolvimento de uma empresa face a estes fatores são a razão fulcral para a sobrevivência da mesma no panorama retalhista. No cenário atual, é perceptiva a rapidez da evolução dos mercados retalhistas devido às mudanças rápidas e

sem precedentes que provêm do aparecimento de competição e incerteza, ambas procedentes da forte digitalização e globalização que assolam o início do século 21 (Olsson *et al.*, 2019). A inovação é, portanto, a maneira que os retalhistas encontram para melhorar o seu negócio, devendo tirar partido dela, de forma a reter clientes (Bălăşescu, 2018).

A inovação pode ser definida como “ideia, prática ou produto percebido como novo pelos indivíduos” (Hawkins *et al.*, p. 87). Apesar de serem os consumidores o principal motivo que leva à inovação por parte das empresa, é extremamente necessário que toda a cadeia de abastecimento preste atenção às suas capacidades e tecnologias, para que todo o processo se desenvolva rapidamente (Olsson *et al.*, 2019), pois a inovação no retalho envolve mudanças não só no produto como no resto da cadeia de abastecimento, permitindo reduzir custos e aumentar a eficiência (Ganesan *et al.*, 2009). Bălăşescu (2018) vai ainda mais longe, afirmando que os objetivos da inovação não são só a redução de custos e aumento de eficiência, mas também criar (ou manter) uma vantagem competitiva, desenvolver a sua posição no mercado e garantir a sua sobrevivência, facilitar todo o processo de operações logísticas e permitir a mudança frequente da necessidades e expetativas do cliente.

De maneira a evitar riscos durante o processo, as empresas têm de se comprometer a criar um sistema de análise do comportamento e atitudes dos consumidores; tem de haver um investimento em marketing, para que se desenvolvam competências capazes de extrair informação acerca do cliente através de sistemas de multicanais, cartões de fidelização, dados *online* e sistemas de RFID (*Radio Frequency Identification*) (Bălăşescu, 2018). Uma informação correta e fidedigna sobre os clientes é fulcral para que a inovação funcione (Bălăşescu, 2018).

Tendo em conta que o retalho é uma área onde é imperativo conhecer o seu cliente, deve haver por parte dos retalhistas preocupação em antecipar mudanças no comportamento de compra dos seus clientes (Bălăşescu, 2018).

Num ambiente de constante mudança e evolução, o Retalho tem alguns desafios que precisam de ser bem estudados e ultrapassados de maneira a não perder clientes e mercados.

Para Bălăşescu (2018), a inovação começou com: a criação dos códigos de barra e das caixas de *self-service*, que deram mais liberdade ao cliente no seu processo de compra; a



tecnologia RFID, que surgiu como maneira de melhor organizar *stock*; e o merchandising, ou seja, todo o conjunto de processos técnicos sobre a apresentação do produto na loja. O autor ainda cita a experiência *Wall-less* que se tem vindo a aprofundar no retalho, ou seja, o Omnichannel.

#### 1.4. Desafios do Retalho

Estando o mundo em constante evolução, é normal que o produto de ontem se torne obsoleto no dia seguinte. Assim, cabe ao setor do retalho ter noção do que se passa em toda a cadeia de abastecimento e perceber se os esforços que fazem, com as tecnologias que têm, colmatam as necessidades dos clientes (também em constante mudança). Nos subcapítulos que se seguem são descritos os principais desafios enfrentados pelos retalhistas.

##### 1.4.1. Sustentabilidade ambiental

Segundo Ganesan *et al.* (2009), o maior desafio que a indústria enfrenta é a sustentabilidade ambiental. Isso leva a preocupações por um estilo de vida mais saudável, e pela procura crescente de uma diversidade de produtos sustentáveis, que deverão ser produzidos e fornecidos. Naidoo & Gasparatos (2018) afirmam que o consumo global e as tendências de produção não são sustentáveis para o meio-ambiente, defendendo que os retalhistas conseguem e devem ser uma força na luta pela sustentabilidade ambiental, pois é-lhes possível e favorável usar a sua posição no mercado para influenciar os seus fornecedores e consumidores nesse sentido, pois são os intermediários entre os produtores e consumidores.

Ainda, segundo Naidoo & Gasparatos (2018), um fator que influencia os retalhistas nesse sentido é a regulação política verde, que os pressiona a implementar medidas *environmently friendly* (por exemplo, políticas atuais contra o uso de sacos e embalagens de plásticos em supermercados). Com o aparecimento dessas políticas, surge o desafio de continuar a entregar o produto ao cliente, agora através de formas sustentáveis.

Brocoli *et al.* (2018) afirmam que os retalhistas são uma das maiores fontes de desperdício alimentar, defendendo que é uma situação a ser alterada. Isso é-lhes possível não só ao diminuir gastos desnecessários na cadeia de abastecimento, como também ao reduzir o impacto que têm no ambiente. Para além do desperdício alimentar, os retalhistas também são acusados de impactar o ambiente com a sua forma de transporte (maioritariamente terrestre) e produção de *packaging* (Brocoli *et al.*, 2018).

Estes desafios verdes e sociais, tópicos emergentes na última década, são já do conhecimento das empresas, que adotam agora processos de CSR (*Corporate Social Responsibility*), um conjunto de medidas socialmente responsáveis, que mais tarde são usadas pelo Departamento de Marketing de maneira a melhorar a imagem da sua marca e sua reputação na mente dos consumidores (Ganesan *et al.*, 2019).

#### 1.4.2. Digitalização

O fenómeno de digitalização tem alterado de forma dramática o mundo dos negócios. Isso deveu-se essencialmente à explosão tecnológica que afetou a sociedade atual, obrigando os retalhistas a fornecer serviços inovadores aos seus clientes, que exigem serviços cada vez mais digitais. Se, tradicionalmente, os retalhistas competiam por preços, sortidos e localizações, atualmente a corrida para ser-se o mais tecnologicamente avançado, de maneira a diferenciar-se, tem-se intensificado (Hänninen *et al.*, 2018).

Desta forma, a digitalização do setor tem modificado as oportunidades de modelos de negócio dos retalhistas, os processos de compra e as formas de comércio (por exemplo, a difusão do Omnichannel e configurações tecnológicas em loja), criando valor para o retalhista (Pantano & Vannucci, 2019). O contínuo acompanhamento do cliente através das tecnologias que vão assolando o retalho (*mobile* marketing, tecnologias *wireless* e sistemas de identificação automática), ajuda nesse sentido, uma vez que permite o acesso a dados dos consumidores (Pantano & Priporas, 2016).

Para além de serem uma mais-valia para os retalhistas, estas reformas tecnológicas são uma mais-valia para os clientes porque lhes criam valor: poupam tempo e dinheiro, acompanham o desenvolvimento do seu *lifestyle*, segurança no que toca a transações e uma panóplia de serviços de qualidade. Pantano & Priporas (2016) consideram que estes são os atuais fatores de mudança do comportamento de compra e tomada de decisão do

cliente. Para Pantano & Vannuci (2019), a aposta no tecnológico requer, contudo, por parte do retalhista, uma gestão contínua das suas apostas inovadoras, de forma a manter a sua rentabilidade e competitividade.

## 2. QUALIDADE DOS SERVIÇOS

### 2.1. A importância de avaliar a qualidade dos serviços

Segundo Kotler (1974) já não é só o produto tangível que fascina os consumidores. O autor defende que o cliente tem interesse em toda a experiência de compra; a sua vontade é “comprar” o produto total: aquilo tudo que sente que tem direito, ou seja, os serviços, garantias, embalagem, publicidade, financiamento, imagens e outras características agregadas ao mesmo.

Pelissari *et al.* (2011) afirmam que os consumidores interessam-se por muito mais do que o produto que procuram e o preço que pagam, existindo um interesse cada vez mais crescente na forma de atendimento e no serviço pós-venda.

Gómez *et al.* (2004) defendem que, atualmente, os retalhistas oferecem muito mais do que uma grande variedade de produtos, investindo também numa entrega de serviço cada vez mais inerente à venda, fazendo com que a experiência de aquisição de produtos seja muito mais do que uma experiência de compra. Também Gronroos (1992) afirma que o consumidor, outrora bastante preocupado com o produto, não se interessa somente pelo produto/serviço final. Daquilo que recebe, seja um produto ou serviço, retira algo que vai denominar como Qualidade do Serviço. E vai ser a forma como percebe essa qualidade que dita a sua satisfação. O autor defende que durante muito tempo, as empresas simplesmente interpretavam qualidade como “aquilo que o cliente perceber como qualidade”, não existindo uma vontade da Gestão perceber o que realmente é a qualidade da ótica do consumidor (Gronroos, 2015, p. 73).

Segundo Chao (2008), a qualidade de um serviço é um fator fulcral aquando da avaliação do fornecedor do serviço por parte dos clientes. Berry *et al.* (1994) defendem que a qualidade do serviço é a arma mais poderosa de um negócio no que toca a desenvolver a lealdade do consumidor. Arora & Narula (2018) concordam com Chao (2008), afirmando que a qualidade é uma ferramenta fundamental para melhorar o desempenho de um negócio e atingir eficiência e definem qualidade como o contraste entre as expectativas do cliente e o serviço percebido. Se as expectativas forem superiores ao serviço recebido, então a qualidade não será satisfatória. E sendo que da qualidade se espera que não só atraia novos consumidores, como também retenha os clientes já existentes, as empresas

devem avaliar a qualidade dos seus serviços para poderem manter uma melhoria contínua dos mesmos (Arora & Narula, 2018). Arora & Narula (2018) defendem que o desenvolvimento da qualidade começa na sua análise e avaliação. Para isso, existem vários modelos de avaliação de qualidade.

## 2.2. A Qualidade percebida dos serviços e critérios para a avaliar

Gronroos (1992) prova ser uma figura relevante com a sua teoria da Qualidade do Serviço Percebida. Esta qualidade resulta do confronto entre o que Gronroos denomina de Qualidade Esperada e Qualidade Percebida.

A *Qualidade Esperada* é a expectativa do que o cliente irá receber de todo o processo e depende de fatores controláveis pela empresa: marketing de comunicação, vendas, e relações públicas, fatores não controláveis (como as necessidades e valores dos clientes) e fatores controlados indiretamente pela empresa (a imagem, as relações públicas e o *word of mouth*) (Gronroos, 1992, p. 77). Enquanto isso, a *Qualidade Percebida* é dividida em duas dimensões: Qualidade Técnica e Qualidade Funcional. De uma forma simples, a primeira é a que responde à questão “O quê?”, isto é, o que o cliente espera obter da transação de uma forma objetiva. Por outro lado, a Qualidade Funcional é o “como?”, ou seja, de que maneira se processa todo o serviço da oferta. Esta segunda vertente da qualidade é já muito subjetiva, pois varia de cliente para cliente, baseando-se nos gostos pessoais de cada consumidor acerca de fatores do serviço, como a atmosfera da loja, os colaboradores e até mesmo o contacto com os outros clientes (Gronroos, 2015, p. 74-75). Tanto a Qualidade Esperada como a Qualidade Percebida vão ser moldadas pela Imagem que o cliente terá da empresa. O conceito de Imagem é o posicionamento da empresa na mente do cliente, isto é, a reputação que terá para ele. Quanto melhor for a imagem na perspetiva do cliente, mais erros menores eles deixarão passar (Gronroos, 2015, p. 77). Desta forma, quando um cliente confronta a Qualidade Percebida com a Qualidade Esperada, obtém a Qualidade de Serviço Percebida.

Mas como deve a qualidade ser avaliada? Gronroos (2015) defende que a qualidade pode ser avaliada através de dois tipos de instrumentos de medição: modelos baseados em atributos e modelos qualitativos. O primeiro baseia-se em avaliações de atributos, enquanto que o segundo se baseia na avaliação de incidentes críticos para a empresa.

Defendendo que a teoria SERVQUAL (criada por Parasuraman *et al.* em 1988, avaliando cinco dimensões de qualidade através das *gaps* do serviço) só tinha em consideração a dimensão funcional, Gronroos (2015), baseando-se na teoria anteriormente referida, criou sete pontos que avaliam tanto a Qualidade Técnica como a Qualidade Funcional. Estes sete critérios (*Profissionalismo e Competências, Atitudes e Comportamentos, Acessibilidade e flexibilidade, Fiabilidade e Confiança, Resolução de Problemas, Servicescape e Reputação e Credibilidade*) deverão, segundo este autor, ser estudados pela Gerência de maneira a perceber se o seu serviço irá satisfazer os seus clientes.

O primeiro critério, *Profissionalismo e Competências*, é aquilo que os clientes percebem como o conhecimento e as capacidades, por parte da empresa e de todos os seus recursos, requeridas para resolver os seus problemas. O critério *Atitudes e Comportamentos* avalia as capacidades dos recursos humanos da empresa para ajudar e resolver problemas de forma espontânea e amigável. Já o critério *Acessibilidade e Flexibilidade* baseia-se na capacidade da empresa se tornar acessível para o cliente em relação à sua localização, horário, número de colaboradores e sistemas operativos. O quarto critério, *Fiabilidade e Confiança*, assenta na crença por parte do consumidor de que a empresa e os seus colaboradores farão de tudo para manter as suas promessas e trabalhar para ir ao encontro dos seus interesses. Em quinto lugar, surge a *Resolução de Problemas*, isto é, a capacidade que a empresa tem de resolver os problemas dos clientes ou eventuais imprevistos que possam surgir. O critério *Servicescape*, consiste em tudo o que é tangível para o cliente durante a transação. Por fim, o critério *Reputação e Credibilidade* engloba todo o conhecimento que o cliente tem da empresa e a sua convicção que o valor da mesma é o suficiente para lá gastar dinheiro (Grönroos, 2015).

### 3. SATISFAÇÃO

#### 3.1. O conceito de satisfação

A satisfação do cliente é um dos desafios mais importantes de um negócio (Arora & Narula, 2018), sendo a resposta fisiológica derivada da diferença entre a expectativa *a priori* da interação com a empresa e a perspectiva *à posteriori*, isto é, após a interação.

Citando Kortler (1991), Arora & Narula (2018) definem a satisfação como a avaliação da qualidade do produto, tendo em consideração as expectativas iniciais. Gomez *et al.* (2004) afirmam que lojas com níveis de satisfação elevados, terão custos de investimento menores em melhoria de atendimento, e vice-versa.

Abubakar *et al.* (2011) definem a satisfação como uma resposta afetiva do cliente em relação a uma experiência de pós-compra. Assim, o cliente perceberá se as suas expectativas foram excedidas ou não. Sivadas & Baker-Prewitt (2002) reforçam a ideia de que a satisfação tem a capacidade de influenciar a atitude, a reaquisição na empresa e a comunicação *word-of-mouth*.

Já Huber *et al.* (2001) dizem que clientes satisfeitos estão dispostos a pagar preços mais altos, permitindo aos retalhistas jogarem com os seus preços.

Segundo Fornell *et al.* (1996), a satisfação do cliente sustenta-se em três antecedentes: as expectativas do cliente, a qualidade percebida e o conseqüente valor percebido. As *expectativas do consumidor* dependem de experiências passadas, sendo estas comparadas com o que o consumidor espera da próxima interação com o fornecedor do bem ou serviço. Já a *qualidade percebida* é o impacto das mais recentes experiências na mente do consumidor. O *valor percebido* traduz-se no nível percebido de qualidade em relação ao preço (Fornell *et al.*, 1996). De acordo com Fornell *et al.* (1996), os três determinantes que afetam a experiência do consumidor, e que vão ditar a sua satisfação, conduzem à redução do número de queixas relativamente à empresa e ao aumento da sua lealdade.

#### 3.2. Importância da medição da satisfação

Pelissari *et al.* (2011) afirmam, citando Bethlem (2004), que os clientes são os donos da empresa, tendo como obrigação satisfazer as suas necessidades.

Segundo Abubakar *et al.* (2011), a satisfação é a avaliação, por parte do consumidor, da sua experiência de compra, desde da entrada na loja até ao serviço pós-compra. Com efeito, a satisfação do cliente é um dos fatores que melhor comprova se a estratégia da gestão está a ser bem conduzida ou não, e deve ser avaliada constantemente para que o negócio possa ser melhorado. Desta forma, se superar as expectativas do cliente, o retalhista estará a criar uma vantagem competitiva que os seus concorrentes terão dificuldade em imitar (Abubakar *et al.*, 2011). O objetivo dos gestores deverá ser, então, reduzir todos os fatores que impeçam aumento de satisfação.

Segundo Huddleston *et al.* (2009), a satisfação dos clientes é uma forma de avaliação do sucesso da empresa que trará várias vantagens. Kasper (1988) afirma que a satisfação é um bom pré-indicador de compra futura por parte do cliente, ou seja, um cliente satisfeito é um cliente que volta à loja. Também segundo Jain & Argawall (2017) é necessária a avaliação contínua da satisfação, pois esta influencia as atitudes dos consumidores, o *word-of-mouth*, as intenções de compra, fatores que por si afetam o lucro da empresa.

Assim, uma empresa com um excelente conhecimento acerca dos níveis de satisfação do seu cliente irá ter uma grande vantagem sobre a concorrência (Gomez *et al.*, 2004).

Quando não há uma boa avaliação da satisfação de clientes, as empresas podem cometer erros irreversíveis que causam insatisfação. Gomez *et al.* (2004) refletem sobre como uma só experiência menos satisfatória pode levar um cliente a alterar o seu local de compra. Mas para haver melhoria do serviço, o cliente deve queixar-se. No entanto, segundo Berman *et al.* (2018, p. 34), a maior parte dos clientes não se queixa quando se sente insatisfeito por duas grandes razões: primeiro, acreditam que o ato de se queixarem não terá grande utilidade; em segundo lugar, por vezes, não é fácil fazer uma simples queixa, podendo existir um grande processo burocrático. Enquanto muitas empresas desvalorizam isto, há razões para não o fazerem. A insatisfação leva à diminuição do volume de vendas, pois os clientes decidem fazer as suas compras noutra grossista/retalhista (Berman *et al.*, 2018).

Gómez *et al.* (2004) afirmam que os dados recolhidos para avaliar a satisfação dos consumidores, maioritariamente através de inquéritos, são mal avaliados, uma vez que são normalmente apenas usados para avaliar alguns atributos em específico.



### 3.3. Fatores que contribuem para a satisfação dos consumidores

São vários os fatores que determinam a satisfação dos clientes, estando suscetíveis à subjetividade dos mesmos (Gómez *et al.*, 2004). Como vimos no ponto acerca da qualidade do serviço, há gostos para tudo e isso vê-se na maneira como os clientes classificam a sua satisfação. No ramo do retalho, segundo Gómez *et al.* (2004), os fatores que tem maior peso na satisfação do cliente são os atributos da loja física

Kotler (1974) teoriza que um dos atributos mais importantes para um cliente será a atmosfera da loja, por todo a experiência de compra e o serviço acontecerem no local. No entanto, há muito mais para além do espaço em si. Para o autor, o cliente vai experienciar a compra através dos seus sentidos, principalmente com a visão, toque, olfato e audição.

No seu estudo sobre a satisfação do cliente no retalho alimentar, Huddleston *et al.* (2009) tiveram em conta quatro dos muitos atributos de loja que são facilmente ajustáveis: o Preço, o Sortido de Produto, a Qualidade do Produto e o Serviço. Em relação ao *Preço* dizem que o mesmo ditará a satisfação do cliente dependendo do género de loja que a empresa tem. Preços altos em lojas de luxo terão clientes menos sensíveis ao preço, enquanto que em lojas convencionais, o cliente já será mais sensível e procurará promoções. Arnold *et al.* (1983) defendem que um dos atributos mais apelativos de uma loja são os seus preços baixos. No que toca ao *Sortido da Loja*, os autores defendem que a variedade de produto nas lojas pode ser algo apelativo ou não para os clientes, e isso traduz-se no aparecimento de novos formatos de lojas, mais pequenas ou maiores, consoante o tipo de mercado em que se insiram. No que diz respeito à *Qualidade*, os autores afirmam que a qualidade do produto é algo que afeta imenso a satisfação, pois altera a perceção do consumidor. Por fim, acerca do *Serviço*, os autores declaram que se trata da forma como o cliente é atendido e tratado, sendo que este prefere os colaboradores amigáveis e prestáveis, com conhecimento do negócio que fazem.

Gómez *et al.* (2004) dividem a satisfação em três fatores: Customer Service, Qualidade e Valor. O *Customer Service* foca-se em tudo o que seja inerente ao serviço prestado, nomeadamente as competências dos colaboradores, a rapidez e precisão no *checkout*, a limpeza e o parque de estacionamento. Acerca da *Qualidade*, os autores referem-se à qualidade dos produtos perecíveis, desde a variedade à frescura dos mesmos. Por último, no *Valor*, é avaliado o rácio do valor do dinheiro em relação ao produto comprado e a

forma como esse valor é visto para o retalhista, ou seja, se esse aproveita a disponibilidade dos clientes comprarem na sua loja para os tornar ainda mais leais através de cartões de cliente.

Ainda acerca dos atributos da loja, Wang *et al.* (2016) defendem que outras características influenciam o cliente, nomeadamente a atmosfera (cheiro da loja, música, temperatura e limpeza), o *design* e *layout* da loja e fatores sociais (“sinais, símbolos e artefactos”). Como os outros autores, estes (Wang *et al.*, 2016) também referem como importantes as interações com os colaboradores da loja.

## II – Estudo Empírico

### 1. O Estágio

#### 1.1. Caracterização da Entidade de Acolhimento

Neste subcapítulo será apresentada a empresa onde decorreu o estágio integrado no Mestrado em Gestão Comercial, Recheio – Cash & Carry. Antes desta caracterização, será apresentada a empresa-mãe, Jerónimo Martins (JM).

##### 1.1.1. Jerónimo Martins

A história da Jerónimo Martins começa com a chegada de um jovem galego, com o mesmo nome, a Lisboa, em 1792, e a abertura da sua loja no Chiado. A loja tornou-se a mais conhecida e influenciadora da altura por fornecer a Casa Real e as embaixadas nacionais (Jerónimo Martins, 2018).

Em 1920, Elísio Pereira do Vale e Francisco Martins dos Santos, importantes gestores portugueses, compraram a loja por um milhão de escudos, tendo empreendido uma reestruturação do estabelecimento. A empresa passou por diversas fases, tendo passado pela área industrial e a entrada no negócio alimentar com a Fábrica de Margarina e Óleos Alimentares. Em 1949, os empresários estabeleceram uma parceria com a Unilever (que permanece até os dias de hoje) com o objetivo de representar a marca em solo nacional e desenvolver o seu negócio nas áreas de margarinas e detergentes. Em 1968, toma posse da empresa o seu mais ilustre CEO, Alexandre Soares dos Santos (Jerónimo Martins, 2018).

Dez anos mais tarde, a empresa entra no mercado da distribuição alimentar com a criação da Insígnia Pingo Doce, que abriu as suas primeiras lojas dois anos depois. No decorrer do desenvolvimento da marca, a JM assina uma *joint-venture* com a retalhista alimentar belga Delhaize, de maneira a adquirir o *know-how* para fazer crescer o negócio. Em 1992, surge uma nova parceria com a holandesa Ahold, para assistir na estratégia de desenvolvimento do Pingo Doce (Jerónimo Martins, 2018)

Uma década mais tarde, o Pingo Doce era já considerada a cadeia de supermercados líder do mercado em Portugal (Jerónimo Martins, 2018). Simultaneamente ao desenvolvimento do Pingo Doce, a empresa entrava no mercado grossista com a insígnia Recheio – Cash and Carry (Jerónimo Martins, 2018).

Em 1994, Alexandre Soares dos Santos investe no mercado alimentar polaco, vendo o país como um desafio para a Companhia e dando arranque à internacionalização da JM (Jerónimo Martins, 2018). A 31 de dezembro de 2018, a Jerónimo Martins já contava com mais de 3.130 lojas Biedronka, a marca com que conquistou o mercado polaco, e empregava mais de 70.492 colaboradores. As vendas da marca já superam os 11.898 milhões de euros. Atualmente, desenvolvem também a marca HebeApteka, cadeia de farmácias com a sua própria marca (Jerónimo Martins, n.d.).

Na mesma década, em 1998, a JM tenta entrar no mercado brasileiro com a compra de 51% da empresa SÉ. No entanto, foi uma aposta que não foi frutífera, sendo que, em 2002, vendeu as suas 23 lojas e negócio ao grupo concorrente Pão de Açúcar (Melo, 2002).

Em 2011, o grupo decide explorar o mercado de retalho alimentar colombiano, tendo feito um investimento de cerca de 400 milhões de euros (Correia, 2011). Criou, assim, a marca Ara e, em março de 2013, abriu as primeiras lojas. Atualmente, a Ara já tem 532 lojas, com um total de 5.642 colaboradores e vendas que rondam os 600 milhões de euros (dados de 31.12.2018) (Jerónimo Martins, n.d.).

### 1.1.2. *Recheio – Cash & Carry*

Em 1988, a JM adquire a cadeia de retalho alimentar grossista Recheio e as suas quatro lojas já existentes, procedendo, dois anos mais tarde, à compra do maior *cash and carry* português, o Arminho, em Braga. À semelhança do que aconteceu com o Pingo Doce, também nesta situação a JM procurou ajuda no estrangeiro, tendo formado uma aliança com os britânicos Booker (Jerónimo Martins, 2018).

Em 1992, Pedro Soares dos Santos, CEO do Recheio, aposta no canal Horeca (abreviatura para Hotelaria/Restauração/Cafetaria), diferenciando o Recheio da concorrência. Anos mais tarde, a inovação continuou com a criação da área dos perecíveis nas lojas em 1996 (Jerónimo Martins, 2018).

Sendo o Recheio um negócio grossista, foi-lhes imperativo que percebessem o tipo de clientes que servem. Assim, desenharam e implementaram diversas marcas próprias para satisfazer as necessidades dos seus clientes. Desta forma, surgem as marcas Masterchef, Gourmet e Amanhecer. A primeira foi pensada para os profissionais da hotelaria, a segunda para os profissionais da restauração e a terceira para os profissionais do retalho. A Masterchef, pioneira, tornou-se numa gama com mais de mil produtos e uma peça fundamental no crescimento do Recheio. A Gourmet emergiu como produtos de restauração. A Amanhecer surgiu como uma nova forma de negócio desenhada pela JM, tornando-se uma cadeia de lojas de bairro, com marca própria de qualidade semelhante a marcas mais famosas, só que com preços mais competitivos (Jerónimo Martins, 2018).

O Recheio é, na atualidade, o líder de mercado do negócio grossista em Portugal, tendo já mais de 42 lojas e atingindo quase um bilião em vendas anuais. A empresa tem como missão “contribuir para o crescimento e sustentabilidade dos nossos clientes e dos seus negócios” e como visão “ser o principal parceiro de negócio, mantendo uma relação de confiança, oferecendo-lhe produtos que satisfaçam as suas necessidades do dia-a-dia com grande qualidade e preços baixos” (Jerónimo Martins, n.d.).

Em termos organizacionais, a loja Recheio onde o estágio decorreu abre às 7.30 da manhã para os clientes, encerrando por volta das 19h. Funciona na sua normalidade de Segunda a Sábado, sendo que os colaboradores aproveitam o domingo de folga, em conjunto com outra folga rotativa durante a semana. Os horários dos trabalhadores são alterados todas as semanas, de forma a que cada colaborador trabalhe à hora de abertura e de fecho da loja.

De forma simples, os corredores de uma loja Recheio, estão divididos em 4 secções: Alimentar, Não Alimentar, Garrafeira e Perecíveis. Cada secção é composta por um chefe de secção e os restantes colaboradores.

A área Alimentar é dividida em subsecções, sendo elas Mercearia Não Social (Confeitaria, Frutos Secos, Alimentação Infantil e Produtos Sazonais) e Mercearia Social (Enlatados, Arroz, Óleos e Azeites, Massas, Conservas, Açúcar, Chás, Caldos, Cereais, Aperitivos e refeições prontas). Já o Não Alimentar também pode ser subdividido em Cosmética, Detergentes, Drogeria, Derivados de Papel, *Pet Food*, Quinquilharia, *Menage* e Bazar. A Garrafeira é dividida em Vinhos, Destilados e Bebidas. A zona dos Perecíveis, em crescimento, é dividida em quatro áreas: Peixaria, Frutaria, Talho e OPLS (Charcutaria, Congelados e Lacticínios).

Para além disso, tem como serviço ao cliente os Terminais de Compras, onde o cliente fatura a sua compra, e a Caixa Central, onde a paga.

A Loja, em *backoffice*, tem ainda os departamentos Administrativo, de Marketing, de Compras, de Distribuição, de Vendas e a Gerência. Aquando da realização do estágio, as áreas estavam dispostas como se pode ver na figura 2.

Toda a loja dispõe do sistema SAP (*Systems Applications and Products in Data Processing*) para organização de *stock*, faturação e recursos humanos e todas as secções dispõem de pistolas SAP, porta-paletes e empilhadores.

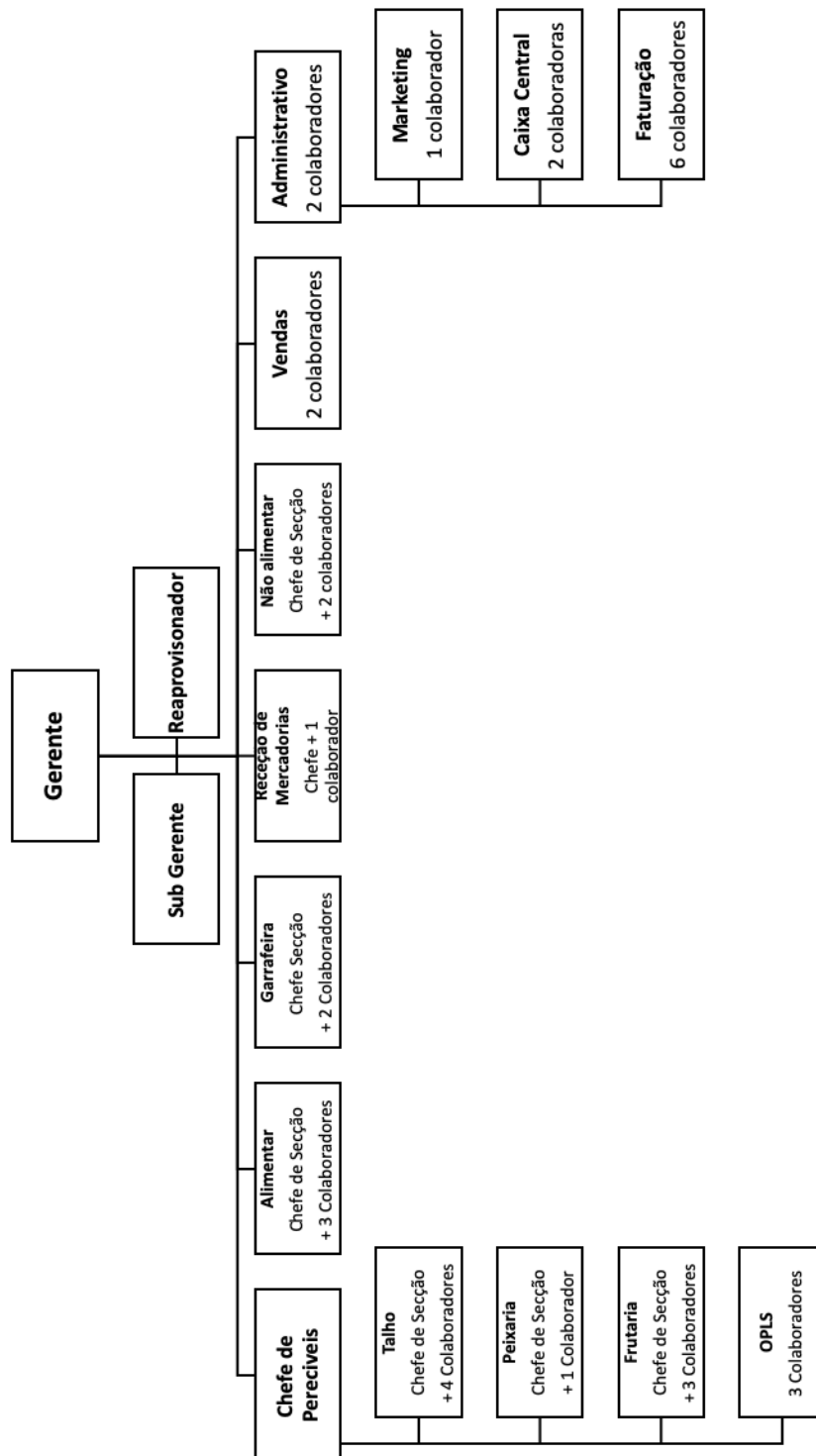


Figura 2 - Organograma da Loja Recheio (Fonte: elaboração própria)

## 1.2. Tarefas desenvolvidas no âmbito do estágio

O estágio curricular, realizado numa loja do Recheio – Cash & Carry, no âmbito do Mestrado em Gestão Comercial, teve a duração de 1.200 horas, realizadas entre 7 de Novembro de 2018 e 5 de junho de 2019, com o horário laboral das 9h às 18h, com hora de almoço das 13h às 14h.

De seguida serão descritas as tarefas desenvolvidas no âmbito do estágio. Todas as atividades desenvolvidas permitiram retirar ensinamentos e aprofundar competências e capacidades técnicas e transversais, tendo sido as mais importantes as capacidades de organização, de comunicação e de trabalho em equipa.

### 1.2.1. *Receção de Mercadorias*

A primeira secção com que tive contacto foi a Receção de Mercadorias, situada no armazém, local expressamente proibido aos clientes. A colaboradora que me apresentou a área não era a encarregada oficial da mesma, pois substituíra um colega que se encontrava de baixa médica. À área também pertence outro colega cuja função é arrumar/organizar mercadorias com o empilhador. A principal função ali é receber os distribuidores de forma ordenada, auxiliar na descarga da mercadoria e rececionar a mesma no sistema SAP da loja.

A principal regra da Receção de Mercadorias é ter preocupação com a qualidade e o estado do produto que é rececionado. Segundo a responsável, é inadmissível receber encomendas de comestíveis com validade inferior a três meses e qualquer tipo de mercadoria que se note danificada. A validade é algo importante pois existe a possibilidade de a loja não escoar o *stock* e porque existem clientes de Retalho ou Exportação que tendem a exigir produto com validade elevada.

Na Receção de Mercadorias, vulgo Armazém, descarregam dois tipos de fornecedores: o fornecedor central e o fornecedor direto; o primeiro é o Armazém da companhia, ou seja, o Centro de Distribuição Pingo Doce de Alfena; o segundo é todo o outro fornecedor a quem se faz encomendas diretas. Os processos de receção de ambos são diferentes. O primeiro tem prioridade sobre todos os outros fornecedores e normalmente rececionam-se camiões de 31 paletes. Ao contrário dos fornecedores diretos, os colaboradores só



precisam de dar entrada a partir de um papel, sem terem de verificar as paletes de mercadoria. No que toca a fornecedores diretos, o Chefe de Armazém tem o dever de verificar se toda a mercadoria que aparece na guia de transporte se encontra na paleta e, ato contínuo, inserir no sistema.

A receção é feita através da pistola SAP. O motorista entrega a guia de transporte onde se encontram os números de encomenda e da própria guia. O sistema pede o número da encomenda da loja e, em seguida, o número da guia de transporte. Após a abertura do documento, o colega está à vontade para fazer *scanning* dos códigos de barra, inserindo no sistema as quantidades que está a rececionar. Por norma, um artigo tem três tipos de códigos de barra: o código à caixa, o código a conjunto e o código à unidade. A cada código de barras associam-se os códigos SAP e RCH, da companhia e, também, o código EAN, geral entre a empresa e os fornecedores. Dependendo do que consta da guia da encomenda, por exemplo retrátil de 6 ou caixa de 12, a colega passa o código mais pertinente para tal. Depois de analisar os produtos a olho e com a pistola, são verificadas as guias para ver se alguma coisa ficou por dar entrada. A guia original fica para o Recheio enquanto que o duplicado vai para a empresa fornecedora, ambos assinados pelo responsável da receção.

Os produtos são entregues em paletes de três géneros: CHEP (azuis), LRR (vermelhas) e as EUROPALETES (brancas), sendo estas últimas devolvidas no ato da receção da mercadoria ou pagas pela companhia de forma central.

Após analisar todo o processo e conhecer as normas, com o apoio da colega, fui autorizado a dar entrada de mercadoria.

O que mais saltou à vista foi a dimensão apertada do armazém, que será diminuído depois das obras que a loja vai sofrer. A pessoa encarregue do armazém tenta ter cuidado e manter a organização, o que é quase impossível devido ao fluxo de fornecedores que a loja recebe. Ao longo do dia, os colegas de loja vão passando pelo armazém de forma a ver se se encontra lá alguma mercadoria que seja precisa na loja. A sexta-feira é o dia mais calmo nesta secção, altura em que a colaboradora tem a oportunidade de organizar toda a mercadoria por áreas.

Devido ao espaço reduzido, quando o armazém se encontra sem espaço, a mercadoria é descarregada à frente da loja; o lugar de estacionamento de deficientes serve também, por vezes, momentaneamente, de sítio para pousar mercadoria a aviar ainda no dia.

Normalmente, são produtos com alta rotatividade, como camiões de águas ou de refrigerantes. Na altura das obras, que testemunhei, foi necessário serem criados mais dois armazéns para que a mercadoria não ficasse ao ar livre ou exposta ao pó das obras.

Também é da responsabilidade do encarregado do armazém a organização do vasilhame das várias marcas, assim como a gestão das paletes. Na parte exterior do armazém existe um lugar onde são depositadas inúmeras paletes de vasilhame de cerveja. Só em vasilhame a responsável dizia ter em loja cerca de 35 mil euros em *stock*, ou seja, recursos monetários parados. Para resolver ambas as situações, é necessário que a Compradora entre em contacto com os devidos fornecedores que se devem prontificar a levantar o combinado entre as duas partes.

### 1.2.2. Distribuição

A segunda área onde estagiei foi a Distribuição (dividida em dois grupos: a distribuição para retalhistas - encomendas em grandes quantidades - e a distribuição para hotelaria, restauração e bombas de gasolina). As encomendas são enviadas à loja através de um sistema pelos vendedores, que visitam os clientes regularmente. Também existe a possibilidade de serem encomendas enviadas de forma direta pelo cliente à Gerência, que trata de as fazer chegar à equipa.

A função da Distribuição consiste em organizar e expedir a encomenda, ou seja, de carrinho ou porta paletes, a pessoa em questão anda pela loja com a encomenda em papel e vai aviando o produto, faturando-o à medida que o adiciona ao carrinho ou palete.

Para que tal aconteça, o primeiro passo é rececionar o cliente no sistema, para ver se o mesmo tem *plafond* para gastar na loja. Isto acontece porque os clientes de distribuição são clientes 08, a crédito, o que significa que pagam a prazo. Se o mesmo não tiver *plafond*, dependendo do cliente, o Gerente envia um pedido à Central do Recheio para o aumentar de maneira a que a encomenda possa ser faturada e entregue.

De seguida, e à semelhança do que acontece no armazém, o colaborador tem uma pistola SAP e abre uma fatura no sistema, com o número do cliente, e vai fazendo *picking* dos produtos. No fim, o documento é encerrado, impresso e colocado na encomenda em questão, que já deverá estar, de forma organizada, pronta a ser expedida no dia seguinte pela equipa de motoristas da loja. A paleta é protegida com plástico para que o produto

não caia, permitindo que a palete seja alta. Se houver produtos perecíveis, estes são deixados em arcas devidamente sinalizados para serem transportados posteriormente em *rovers*.

Ao fim de um dia a observar, depois de autorizado, foi-me permitido aviar encomendas e organizá-las para recolha no dia seguinte. Por norma, são despachadas as encomendas para serem enviadas no dia seguinte, ou 48 horas depois. Às sextas-feiras preparam-se já as encomendas de segunda. Quando existem perecíveis a enviar, estes são postos de parte e guardados no armazém dos frescos, sendo imperativo que na palete com os produtos secos exista a informação para esses produtos também serem enviados.

A área da Distribuição divide espaço com o armazém, o que complica ambos os processos pois, por vezes, cria-se um fluxo de empilhadores e porta-paletes que cria dificuldades a ambos os lados. Apesar de mandatário, o tempo passado nesta secção permitiu aferir que não existem ferramentas suficientes na distribuição para os colegas fazerem um bom trabalho. Com efeito, considera-se que seria necessário haver mais pistolas e porta-paletes para que o trabalho seja feito de forma eficiente.

### 1.2.3. *Perecíveis*

A área dos perecíveis divide-se em quatro secções: Talho, Peixaria, Frutaria e OPLS. A equipa reporta toda à Chefe de Perecíveis, apesar de todas as secções, com exceção do OPLS, terem o seu próprio chefe. Em toda a área dos perecíveis há um cuidado redobrado de higiene; todos os colaboradores vestem uma bata, luvas e toucas, existindo também vários locais para lavar as mãos.

Foi nesta área que tive o primeiro contacto com o *software* SAP em computador, através das compras que as chefias das secções faziam. O programa é composto por várias operações, estando programado para ter em conta a sazonalidade dos produtos e o *stock* em loja, usando o seu algoritmo para sugerir quantidades de compra. No entanto, não tem em conta níveis de venda da semana que decorre; o que o programa contabiliza é, para além do *stock*, os períodos da semana anterior, mês anterior e o mês homólogo do ano transato. Não sendo fácil fazer uma previsão exata de vendas, a compra que é feita é essencialmente baseada no histórico de vendas passadas, sendo fundamental conhecer bem a clientela. As encomendas são então introduzidas no sistema SAP, com um *lead*

*time* de 48 horas, sendo os fornecedores diretos e centralizados (centro de distribuição e armazém). Aquando do estágio, era a Chefe de Perecíveis que tomava conta das encomendas do OPLS, pois a equipa encontrava-se com baixas de pessoal, enquanto que os chefes de Talho, Peixaria e Frutaria tinham autonomia para encomendar a sua própria mercadoria.

Tratando-se da zona dos perecíveis, há um maior controlo sob a qualidade dos mesmos. Sempre que um produto chega em más condições ou se degrada antes do fim da validade, há duas situações: se o produto for proveniente do Armazém de Alfena, a loja tem uma plataforma, OurJM, onde acede à aplicação Reclamações e redige uma reclamação consoante a situação; quando o produto é de um fornecedor direto, a encomenda é enviada de volta para o fornecedor, assinalando-se o sucedido na guia de transporte. Em ambos os casos, quando o produto se degrada ou não há forma de devolução, tem de ser dada quebra do mesmo, através do sistema, retirando o produto do *stock* da loja. O mesmo é armazenado numa câmara no armazém onde é depositado para depois ser destruído.

De forma a motivar os seus colaboradores, na zona dos perecíveis, a Chefe de Perecíveis, utiliza o LFL (*Like for Like*). Isto significa que ela vê no sistema as metas atingidas no dia homólogo do ano anterior e desafia as secções a superarem esse número no dia a decorrer.

Na secção da Peixaria e do Talho, a prática foi mais restrita, devido ao facto de não ter a capacidade para tratar destes produtos. Porém, testemunhei todo o lado logístico, desde as compras por parte da equipa, à receção, ainda de madrugada, de toda a mercadoria. Aprendi as técnicas de limpeza e preparação dos balcões, como manter atualizados os dados da rastreabilidade do produto (quer em papel, quer em sistema) e ajudei na reposição e no atendimento aos clientes.

Na secção da Frutaria e Peixaria, a receção das encomendas ocorre por volta das seis da manhã. A mercadoria chega hora e meia mais cedo do que a abertura da loja, para que os colaboradores tenham tempo para preparar as bancas e a exposição do produto para a abertura. Já a mercadoria do Talho vai chegando ao longo do dia, juntamente com a do OPLS. Toda a mercadoria perecível vem em camiões refrigerados para manter a qualidade do produto. Ao longo do dia vão repondo o necessário, usando o método *Fist In, First Out* (FIFO), tendo o cuidado de todos os dias deixarem já a mercadoria “antiga” preparada para ser exposta no dia seguinte.

A secção do OPLS é a mais calma da zona. A procura é mais constante, facilitando as compras por parte da equipa. A mercadoria chega com validades grandes e, tal como nos secos, há um armazém para a mesma, sendo que tudo o que seja congelados e charcutaria têm arcas próprias. Na zona do OPLS, acompanhei a reposição do produto, organização das suas arcas e atendimento ao cliente. A Chefe de Perecíveis teve o cuidado de me ensinar sobre como receber encomendas de todas as zonas dos perecíveis, sendo que, ao fim de uma semana, já tinha autonomia para o fazer.

No que toca a validades, quando estas se aproximam do seu limite, e de forma a escoar *stock*, acontece uma de duas coisas: ou o preço é diminuído e persuade-se os clientes a comprarem, ou o produto, por norma na charcutaria e lacticínios, é posto em exposição na zona do L2P1. Todo o produto que vai a tal campanha tem de ser controlado para mais tarde se dar quebra no sistema. Por norma, o produto fica à disposição do público até ao dia anterior da sua validade terminar.

Todos os meses é obrigatória a realização de um inventário em todas as secções dos Perecíveis, normalmente ao sábado; o Talho começa de manhã cedo, assim como a Peixaria. Já a Frutaria e o OPLS dispõem da tarde para tal, quando a loja se encontra encerrada. Nas primeiras três secções toda a mercadoria é pesada, enquanto que no OPLS é contada à unidade. À medida que se vai contando o *stock* físico, utiliza-se a pistola SAP para se inserirem as contagens e comparar com o *stock* teórico (o que deveria existir na loja). No fim do inventário são analisadas as diferenças e é da responsabilidade da Chefe de Perecíveis e dos seus Chefes de Secção perceberem a razão dessas diferenças. Frequentemente as diferenças surgem de problemas de faturação (os colaboradores dos terminais estão habituados a códigos obsoletos ou passam o código de barras errado), problemas de L2P1 (*stock* não controlado), *stock* danificado (furtado pelos clientes ou estragado em loja) ou *stock* mal contado em inventários anteriores. Depois de justificadas as quebras, a Chefe de Perecíveis procede à correção do *stock* na pistola SAP.

Ainda durante o meu tempo no Mercado da Frescura, zona como é conhecida a área, tive a oportunidade de testemunhar uma auditoria externa para a certificação da ISO 22000. Para além da auditora externa, também esteve presente uma Técnica de Qualidade da companhia e a Chefe de Perecíveis. A Auditoria passou pela loja toda, começando com as infraestruturas dos frescos, sendo a auditora minuciosa, apontando todos os problemas que a loja tinha, tendo sido os mais frequentes as infraestruturas antiquadas dos frescos e produtos com validade expirada ainda à venda.

#### 1.2.4. Compras

Tal como nos frescos, a Reaprovisinadora da loja mantém contacto com dois tipos de fornecedores, o armazém central e os fornecedores diretos. No entanto, esta tem como sua responsabilidade o aprovisionamento dos “secos” da loja, ou seja, produtos não perecíveis. A si pertencem os *stocks* das seguintes secções: Alimentar, Não alimentar (bazar, loiça, papel e produtos de limpeza), Garrafeira e *Pet Food*. A sua ferramenta de trabalho é o seu computador com acesso ao SAP e ao e-mail da função.

A Compradora tem uma rotina rigorosa durante a sua manhã: das 8.30 até às 9.30 tem de ver as sugestões do Armazém 5531 – Alfena. O programa tem uma operação chamada Sugestões de MRP (*Material Requirements Planning*) que, de forma simples, sugere quantidades de produtos do fornecedor central; se passar dessa hora sem as ver, o sistema grava-as e envia-as ao armazém, sendo uma ação irreversível. Já das 9.30 às 12.00, é altura de fazer as compras aos fornecedores diretos. Ao contrário do que acontece com o armazém, o sistema não toma as sugestões do programa como irreversíveis, sendo preciso a Compradora fazer a compra. Todos os dias os fornecedores que o programa sugere são diferentes e a Compradora tem de analisar os mapas de *stock* e tendência para fazer as compras. A todo o fornecedor é associado um código que abre o mapa dos seus produtos em loja. Quando são fornecedores grandes (como, por exemplo, a Nestlé), o mapa é dividido por categorias, para facilitar o trabalho do colaborador. Cada fornecedor tem o seu mínimo monetário para entrega; se não atingido, a encomenda não é processada. À semelhança dos perecíveis, os fornecedores dos secos também funcionam com entregas a 48 horas.

A Compradora faz as encomendas através da secção do ZCOBERTURA no SAP. Ela tem liberdade para fazer encomendas até 30.000€, valor a partir do qual precisa de uma autorização superior, proveniente dos gestores de categorias. Para ter a certeza que o seu trabalho está a ser bem feito, ela tem em consideração o Índice de Ruras em Loja e as listas de *stocks* negativos.

Também é da responsabilidade da Compradora fazer a previsão da mercadoria que vai entrar em folheto através da operação ZFOLHETOS no SAP. A operação é editável quinzenalmente, tendo como código a semana em que o folheto entrará em vigor, sugerindo quantidades dos produtos que vão estar em folheto. Essas quantidades são divididas em três tranches, ou seja, mercadoria que é entregue 1 semana antes do folheto e

mercadoria que chega em ambas as semanas do folheto. Esta operação permite averiguar se existirá *stock* suficiente na loja para pôr em exposição o produto e previne que haja ruturas durante o tempo do folheto. A operação, à semelhança de um processo de compras diário, tem em conta a tendência recente do produto e também o desempenho de vendas do produto em questão na última vez em que este se encontrou em promoção. Para ajudar no aprovisionamento dos folhetos, a Compradora recebe mapas de controlo de folhetos, com as diversas ruturas que possam existir. São quatro os folhetos: Folheto Horeca (para clientes de hotelaria), Folheto Amanhecer (para lojas Amanhecer), Folheto Par (para parceiros da loja) e Folheto Retalho (folheto geral na loja).

Outro lado importante do trabalho da Compradora é atender fornecedores e clientes. Os primeiros visitam-na com propostas de negócios que, tendencialmente, são aproveitáveis. No entanto, é preciso ter cuidado com o tipo de negócio que se combina com os comerciais, pois, por vezes, acaba por se deixar entrar excesso de mercadoria, que depois não se escoar e fica como quebra devido à sua validade. Os fornecedores também ajudam a Aproveisionadora a perceber que *stocks* se podem encontrar mais baixos ou ajudar na quebra de produtos que se estragaram. Como estive no Departamento de Compras durante o mês de dezembro, tive a possibilidade de acompanhar negociações acerca da campanha de Natal.

Os clientes também são preocupação da Compradora, pois é a ela que pedem Fichas Técnicas e Fichas de Segurança de produtos que compram; este género de fichas são necessárias para efeitos de auditorias de qualidade, sendo a compradora o elo de ligação entre o cliente e os fornecedores, sendo a forma mais fácil que eles encontram de arranjar os documentos. Tudo o que sejam fichas técnicas de produtos de marca própria da JM encontram-se nas plataformas eletrónicas da companhia ou à distância de um e-mail trocado com o gestor de categoria; já para tudo o que é produto de fornecedor direto, existe a necessidade de entrar em contato com ele.

Após alguns dias com a Compradora, tornei-me capaz de fazer as compras, atender fornecedores e procurar fichas técnicas, sendo que, com ela ao lado, efetuei todas essas tarefas. Mais tarde, em dias em que ela se encontrava ausente, fui capaz de a substituir.

A Compradora tem dois grandes objetivos no seu trabalho: o primeiro é atingir números no que toca a *stock* em loja (ou seja, diminuir o *stock*); o segundo é evitar ruturas. No entanto, alocações centrais (obrigatórias por parte dos gestores de categoria) e ordens

superiores da Gerência alteram, por vezes, esses objetivos. As alocações são indesejáveis pois obrigam a loja a arcar com excesso de mercadoria que pode vir a dar quebra caso não haja escoamento da mesma; já a Gerência, ao acompanhar a distribuição, precisa de produto que, por vezes, pode não haver na loja. Como cada fornecedor tem os seus mínimos de entrega, quase sempre isso obriga a que se compre mais produto do que é necessário.

Um outro problema é a falta de entrega de produtos por parte de alguns fornecedores. Uma das razões para esta ocorrência é o aumento da venda por parte do Recheio, superando as previsões do fornecedor e impedindo o seu fornecimento; outra razão é a escolha de distribuidor, que muitas vezes chega até ao armazém e, perante grande tráfego, decide ir embora.

À semelhança dos Perecíveis, também aqui existem as promoções de L2P1 como ação de escoamento de *stock* com validade a terminar. Contudo, aqui, a Compradora precisa de obter autorização dos gestores de categoria e dos fornecedores para ativá-las.

Após a campanha de Natal trabalhei em conjunto com a Compradora e as colegas do Administrativo no que toca à correção de *stock*, uma vez que se aproximava o fim do ano contabilístico e tinha de estar tudo correto. Também foram feitos inventários de produtos com *stock* negativo.

Foi também analisado o Armazém Virtual, uma operação do SAP onde é contabilizado todo o produto já faturado ao cliente, mas não entregue (de maneira a ele poder aproveitar certas promoções). Trata-se de uma espécie de *planfond*, em que à medida que o cliente quiser ir levando, são criadas guias de transporte para que tudo seja conforme a legalidade. O que está inserido no Armazém Virtual é justificado a superiores, enquanto que o que se encontra a negativo é averiguado se fisicamente existia ou não, sendo o *stock* posteriormente corrigido. Após o fim da campanha de Natal, procedeu-se à retirada do respetivo do material alusivo a esta época, tendo sido feitas as devidas devoluções aos fornecedores.

#### 1.2.5. Faturação

Apesar de ter tido contacto com o cliente nos perecíveis, foi nesta secção que tive uma convivência mais próxima com eles. Por norma, estão três caixas abertas, tendo



acompanhado cada um dos colegas na sua forma de faturar. Esta foi outra zona onde, ao fim de algum tempo, tive autorização e autonomia para trabalhar sozinho.

O processo é fácil na teoria, mas pesado na prática. O colaborador tem duas grandes ferramentas: o computador com o sistema SAP (e o leitor de códigos) e um carrinho de compras. O cliente chega ao terminal, diz o seu número de cliente e, dependendo do tipo de cliente que é, abre-se a devida fatura. Se for um cliente a crédito, a fatura é 08 e o mesmo sai com fatura e paga ao fim do tempo estipulado com o Administrativo. Se for um cliente de numerário, a fatura é a 01 e o cliente paga na caixa central após a faturação. Depois de aberta uma fatura, os colaboradores passam o produto do carrinho que o cliente usou, para outro que já tinham à partida, enquanto passam o código no sistema. Usa-se este sistema para evitar que os clientes levem coisas escondidas entre caixas ou no meio do resto das compras.

Quando a fatura é encerrada, o colaborador informa o cliente do valor a pagar e este dirige-se à Caixa Central onde lhe é dada a fatura e ele faz o pagamento.

Esta é uma zona bastante desgastante para os colaboradores, em termos físicos e psicológicos. Como a fila não é organizada, os clientes já chegam normalmente algo insatisfeitos. Como é um negócio grossista, o colaborador faz um tremendo esforço físico ao passar o produto de um carro para o outro. Como há falta de recursos humanos, o serviço é mais lento e o cliente mais impaciente. Acresce que, para além de estarem nos terminais, os colegas também são chamados a aviar encomendas em atraso ou para clientes que enviam encomendas à Gerência ao fim do dia.

Na Caixa Central acontece muita coisa ao mesmo tempo, sobrecarregando imenso as duas colaboradoras que estão de serviço. É a primeira zona por onde passa o cliente e onde este tem de se rececionar com o seu cartão Recheio para fazer compras (coisa que não faz, estando sempre a interromper o trabalho das funcionárias). É também a última zona por onde o cliente passa, isto é, onde paga para poder sair com os seus produtos.

No entanto, há muito mais a acontecer: há o tocar ininterrupto do telefone (a maior parte dos assuntos têm a ver com o facto de os clientes não conseguirem falar com o balcão dos perecíveis); o constante pedido para chamar alguém através do altifalante; o contínuo pedido por parte dos colegas da faturação para rececionar clientes que, por alguma razão, conseguiram entrar na loja sem o fazer; a abertura de fichas a novos clientes; e o pedido de novos cartões por parte de clientes antigos. É também aqui que os clientes pedem

fichas técnicas e onde se dirigem os fornecedores que querem falar com a Gerência ou com a Compradora.

Aqui o sistema é antigo e escuro e não há gaveta automatizada, só uma gaveta de madeira. No entanto, quando a colega já tem cerca de mil euros em caixa, o sistema avisa que é hora de fazer Sangria. Isso significa que a colega pega então num *safebag* numerado, insere lá o dinheiro necessário e aponta o número no registo. Depois, tem a obrigação de, com cuidado, ir deixar o *safebag* no cofre da loja. Todos os dias, por volta de depois do almoço, a ESEGUR levanta o dinheiro do dia anterior, já confirmado pelas rececionistas e administrativas, com a companhia de uma das colaboradoras da caixa. À hora de abertura da loja, à hora de almoço e à hora de fecho da loja, por norma, só se encontra uma das colegas ao serviço. Tive a oportunidade de acompanhá-las, abrindo fichas de clientes, rececionando clientes e, por vezes, até receber dinheiro. As colegas recebem em numerário, multibanco e cheque.

#### *1.2.6. Marketing*

De seguida, acompanhei a equipa do Marketing que é composta por uma só pessoa. No entanto, enquanto estagiava, havia outra colega estagiária que prestava ajuda neste departamento.

Num escritório a colega do marketing tem um computador e várias impressoras. Para além das etiquetas, que tira a partir de um programa chamado IssEtiqCartaz, a colega está encarregue de manter atualizada a loja, seja em etiquetas e cartazes. Todas as semanas, recebe um e-mail da equipa de Marketing do Recheio e procede à impressão do necessário. Todas as alterações pertinentes provêm do e-mail Alerta Operações, enviado pela central Recheio, que informa a Cartazista do que é preciso alterar, desde etiquetas a cartazes.

Como à terça-feira, quinzenalmente, é dia de mudança de folhetos, a colega mete o sistema a imprimir tudo o que sejam etiquetas (saem as etiquetas novas com o preço em folheto e as etiquetas dos produtos que voltam ao preço normal depois do folheto passado). Aí, divide-se tudo por secções e distribuem-se pelos chefes de secção. Também são postos à disposição do público os folhetos em formato físico à entrada da loja e tratada a organização da loja a nível de cartazes e topos.

### 1.2.7. Corredores dos diversos setores

Nos corredores dos diversos setores foi possível contactar com os clientes e perceber a realidade dos colaboradores de corredor. A reposição é constante, havendo mercadoria por repor tanto no armazém como nos lineares mais altos das prateleiras. Há pelo menos um empilhador, um porta-paletes e uma pistola SAP por cada secção, não sendo suficiente para todos.

A ferramenta mais importante do colaborador de corredor é a pistola. Nela o colega consegue ver no Cockpit de Produtos o *stock* de cada produto, pedir etiquetas, ver se o produto que está à procura se encontra em rutura, tendo sido já pedido pela Compradora ou descontinuado pela Central de Compras. Existe ainda a opção do colaborador alertar a Compradora, através do sistema, para a rutura de algum dos produtos. Existe uma preocupação constante em não ter espaços vazios no linear e em atender o cliente quando este necessita de ajuda ou aparenta estar perdido.

### 1.2.8. Administração

A área administrativa é a área mais polivalente da loja toda, tendo uma equipa de duas pessoas. Aqui também existe um constante atendimento ao cliente. Nesta área tive a oportunidade de presenciar toda a dinâmica da loja, desde de Recursos Humanos, às Finanças e à Organização de *Stocks*.

É aqui que funcionam os Recursos Humanos, que têm como funções: a admissão de pessoas novas através de Propostas de Admissão de Pessoal; a organização dos horários dos colaboradores através do software HoraCerta; e o lançamento de justificações de faltas ou baixas. Também é no Administrativo que se faz o levantamento do material necessário (fardamento, material de escritório).

É neste departamento que se acompanha o Fundo Fixo da Loja e também a sua dívida. O fundo fixo é o valor que existe para as despesas da loja, sendo determinado pela Central. É um valor variável, pois em situações excepcionais, como as obras que ocorreram durante parte do estágio, pode aumentar. À Central é enviado um descritivo do que foi pago, quando a loja vê que o *plafond* disponível está perto de ficar aquém das necessidades da

mesma. Posteriormente, a pessoa responsável analisa o pedido da loja via SAP e aprova a reposição do valor inicial. Já a dívida da loja é a soma de todos os valores que, a uma determinada data, estão por liquidar. É fundamentalmente composta por dívidas de clientes com prazos de pagamento a prazo.

É desta forma que surge o acompanhamento ao cliente no pós-venda, tendo em conta que são clientes a crédito. As colegas têm a preocupação de entrar em contacto com os clientes para que estes paguem as faturas que tenham em atraso. Há pressão da Gerência e de superiores hierárquicos para que os clientes o façam de maneira a diminuir a dívida da loja, mas não há ajuda da mesma para que isso aconteça. Os clientes têm de ser contactados por telefone ou e-mail, sempre de forma profissional. Há um certo número de clientes que são portadores de um cartão de cliente com *plafond* que permite às colegas da Administração pagar a dívida do cliente até um valor previamente acordado entre as duas partes. De resto, os clientes têm várias opções de pagamento: numerário (até um máximo de 1.000€), multibanco, cheque, vales ou transferência bancária. Quando são transferências bancárias, a Central passa a informação ao Departamento Administrativo, onde a equipa lança em sistema a atualização dos pagamentos. Desta forma, o cliente retoma o *plafond* para continuar a fazer compras. Por último, é também a este departamento que os vendedores da loja se devem dirigir para deixar a cobrança dos seus clientes.

No Administrativo também são lançados créditos e devoluções quando necessário e é o departamento que procede, em conjunto com a Compradora, às correções de *stock* da loja e confere tudo o que sejam faturas de clientes a crédito, distribuição e exportação. Em conjunto com o Chefe de Armazém, há também um controlo da entrada de mercadoria na loja de maneira a organizar o *stock*. Quando o fornecedor vai a cobrar à Central da Companhia, esta consegue perceber se toda a mercadoria que o fornecedor cobra entrou ou não na loja. Se houver divergências entre o que está a ser cobrado e o que a loja rececionou, a Central alerta o Administrativo para se averiguar a situação. Aí, a loja entra em contacto com a Receção de Mercadorias e tentam perceber se houve problemas.

A Administração sofre, por parte da loja, alguma pressão. Da Gerência é exigida bastante agilidade na forma como conduz os processos e o cumprimento de objetivos; o resto dos colegas exige apoio no que toca à facilidade de horários, sendo que mostram insatisfação quando tal não acontece.

No fim do dia, o departamento trata de fechar as contas do dia da loja.

#### *1.2.9. Gerência*

Na Gerência há uma preocupação constante para atingir objetivos diários. Neste sentido, tanto o Gerente como o Subgerente se esforçam no sentido de convencer clientes a fazerem encomendas volumosas. É aí que entram os preços especiais que praticam, sendo que os mesmos dependem do gênero de cliente e do volume de compras.

Com a Gerência, trabalhei com as listas de vendas dos maiores clientes da loja (conhecidos como Cardex) e tive a liberdade, concedida pelo Gerente, para aprender a trabalhar em operações do SAP que permitissem uma melhor compreensão sobre o hábito de vários clientes. Nesta loja, os clientes de maior relevo pertencem à carteira de clientes do Gerente e do Subgerente, tanto que, antes de fazer alguma encomenda, esses clientes entram em contacto com eles de forma a obter cotações favoráveis para si. Cabe ao Gerente analisar essas situações, para arranjar uma cotação que mantenha margem de lucro para a loja e, ao mesmo tempo, ajude o cliente no seu negócio. É aí que entra o Cardex do Cliente, ou seja, todo o leque de compras do cliente, onde são inseridos os preços novos. Assim, a Gerência mantém controlo sobre todo o processo. O Gerente também tem por hábito manter um olho sobre os preços da concorrência, de forma a tornar os da loja mais competitivos.

Ainda de forma a ajudar o cliente, o Recheio tem dois tipos de desconto de apoio ao cliente que são de autorização expressa do Gerente: a FAV e a Diferença de Preço. A FAV (Fatura de Apoio às Vendas) é uma verba concedida pelo Recheio, de forma mensal, da qual o Gerente pode tirar dinheiro para descontar em faturas de clientes, calculada através dos preços dos produtos e os custos de loja, sendo possível retirar-se até 5% do valor da fatura.

A Gerência mantém contato diário direto com o Departamento de Compras, o Administrativo, a Distribuição e a Chefe de Perecíveis.

## 2. Metodologia

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada no relatório de estágio. Primeiramente será apresentado o desenho do estudo e, de seguida, os métodos de recolha de informação necessários para responder às questões de investigação.

### 2.1. Desenho do estudo

No momento de enveredar por uma pesquisa é necessário perceber qual o género de pesquisa ideal para atingir os objetivos estipulados. Assim sendo, há que ter em conta que uma pesquisa pode seguir três abordagens: a qualitativa, quantitativa ou mista, sendo esta última um conjunto das duas anteriores; estas diferenciam-se na forma como os dados recolhidos são tratados (Brannen, 2017). De acordo com Richardson *et al.* (2015) a abordagem qualitativa pretende “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a intenção de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais” (Richardson *et al.*, 2015, p.80), recolhendo-se dados através de técnicas científicas. Em contraste, através da abordagem quantitativa obtêm-se dados via recursos e técnicas estatísticas (Gil, 2008). As duas, completando-se, criam uma análise mista que mistura as vantagens e desvantagens de cada uma, sempre com a atenção para haver um foco nos pontos fortes de maneira a obter uma máxima qualidade em relação aos resultados (Jones, 1997).

Tendo as diversas abordagens em conta, a abordagem metodológica eleita foi a mista, utilizando uma análise qualitativa por meio de uma entrevista semiestruturada aos colaboradores da loja em estudo, de maneira a perceber como é que os mesmos percecionam o serviço que prestam ao cliente. Esta foi completada com uma análise quantitativa através de um questionário realizado junto aos clientes da loja com o objetivo de perceber os níveis de satisfação do serviço que lhes é prestado.

### 2.2. Estudo de caso

Segundo Yin (2002), o estudo de caso é uma das variadas formas de pesquisa no ramo das ciências sociais que permite a “compreensão que temos dos fenómenos individuais,

organizacionais, sociais e políticos (...) surge do desejo de se compreenderem fenômenos sociais complexos.” (Yin, 2002, p. 2-3). Ao utilizar o método de estudo de caso, é permitido ao investigador enveredar por uma análise de um “fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2002, p.13). Schramm (1951) explica que esta abordagem metodológica permite entender as razões pelas quais um certo conjunto de decisões foram tomadas, através de que procedimentos e com que efeitos. O estudo de caso foi utilizado nesta dissertação pois, em conjunto com o estágio realizado, permitiu perceber como funciona uma loja Recheio e como toda a logística da loja e o esforço dos colaboradores culminam num serviço prestado a um cliente diversificado e homogêneo.

### 2.3. Métodos de recolha de informação

Os métodos de recolha de informação utilizados foram qualitativos (entrevistas semiestruturadas) e quantitativos (inquérito aos clientes). Para além disso, foram recolhidos dados através da observação participante, resultante do estágio de 1200 horas.

#### 2.3.1. *Entrevistas semiestruturadas*

Marconi & Lakatos (2007) definem uma entrevista como “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (Marconi & Lakatos, 2007, p.92), podendo esse momento ser formal ou informal. O género de entrevista utilizado neste estudo foi a entrevista formal (semiestruturada). Para a realização das entrevistas foi elaborado um guião de entrevista (ver Anexo II).

A entrevista tinha como objetivo perceber a perceção dos colaboradores quanto ao serviço que prestam, se os mesmos se mostram reticentes, ou não, a uma mudança tecnológica na loja e se a atmosfera da loja, as políticas da companhia e as condições de trabalho oferecidas influenciam a sua capacidade de servir de forma satisfatória o cliente. De acordo com isso, o guião da entrevista é composto por 7 questões do tipo aberto.

Com consentimento de anonimato e de gravação da entrevista, a mesma foi de seguida transcrita integralmente para tratamento de dados.

### *2.3.2. Inquérito por questionário*

O inquérito por questionário foi o método utilizado para recolher dados juntos dos clientes acerca da satisfação dos mesmos em relação ao serviço que lhes é providenciado numa loja Recheio. Através do inquérito, pretendeu-se também entender se as políticas da loja, a sua atmosfera, o seu sortido e a disponibilidade e o conhecimento dos colaboradores influenciam ou não a perceção do cliente.

O questionário foi criado tendo em conta o estudo bibliográfico acerca de qualidade de serviço e satisfação, sendo composto por 10 questões, terminando com a caracterização anónima do respondente. As questões eram maioritariamente de resposta fechada e escolha múltipla ou escala de Likert, com exceção da pergunta 3.1.

Dividido em seis partes, o questionário começa com quatro questões de escolha múltipla acerca do contexto da visita à loja, de maneira a perceber a frequência e altura do dia da visita à loja. O segundo grupo de questões pretendia perceber o nível de satisfação do inquirido tendo em conta 4 fatores: atmosfera da loja (temperatura ambiente, luminosidade, limpeza e estacionamento), exposição do produto (disponibilidade de *stock*, organização na prateleira e etiquetagem), políticas da loja (devoluções e promoções) e tempos de espera (nos terminais de compra e caixa central). A terceira parte procurava perceber a satisfação dos clientes quanto à diversidade e disponibilidade do sortido da loja, enquanto que o quarto grupo era referente ao atendimento em loja. O quinto conjunto de questões servia para perceber se os clientes tinham hábito de visitar a concorrência e, por último, o sexto grupo pretendia avaliar o serviço da loja.

Os inquéritos foram inicialmente distribuídos presencialmente na última quinzena de agosto, em horário pós-laboral (das 18h às 19h30, em dias úteis, e sábados das 9h30 às 13h). No entanto, face aos fracos resultados obtidos, houve uma nova distribuição deste instrumento na primeira quinzena de outubro, tanto fisicamente como de forma eletrónica (esta última com ajuda do Departamento de Marketing do Recheio, de forma a obter mais respostas). Inicialmente, os inquiridos eram abordados na caixa central, tendo depois mudado de tática, abordando-os na fila para os terminais de compra. Primeiramente era-



lhes questionado se teriam disponibilidade para o preenchimento do questionário, sendo assegurado de que eram anónimos e rápidos – 5 minutos. O preenchimento era feito de forma direta, ou seja, os respondentes respondiam sozinhos, mas existiram também momentos em que os clientes preferiam responder de forma indireta, ou seja, o próprio investigador preenchia consoante as respostas dos clientes.

Foram distribuídos presencialmente mais de 100 questionários, sendo que só foram recolhidos 65. Eletronicamente, o inquérito foi enviado a um universo de 303 clientes, todos aqueles na base de dados da loja que permitissem a receção de correio eletrónico, do qual se obteve 10 respostas.

### *2.3.3. Observação participante*

Uma outra fonte de dados importante nesta etapa foi a investigação etnográfica que consiste na observação participante durante o tempo em que decorreu o estágio (1200 horas). “Para a obtenção e análise dos dados, utilizam-se, preferencialmente, técnicas de observação, cujo objetivo é recolher os dados no meio natural em que ocorrem (observação naturalista) com a participação ativa do investigador (observação participante) ou participação mediatizada (observação participativa)” (Coutinho, 2011: 27).

A observação no terreno foi direcionada para o contexto do estudo e teve como finalidade recolher informação que permitisse responder à pergunta de partida do trabalho de investigação.

Ao longo do estágio foi efetuado um diário de todas as atividades desenvolvidas, sendo, igualmente, feitas anotações sobre alguns pontos fracos e fortes que se foram observando ao longo do mesmo. Este registo facilitou bastante a redação deste relatório de estágio.

### 2.4. Tratamento de dados

Os inquéritos por questionário foram tratados através do Microsoft Excel, tendo sido feitas cinco análises: geral e por tipo de clientes: Restauração, Hotelaria, Retalho e Outros.

As entrevistas semiestruturadas foram tratadas utilizando análise de conteúdo.

### 3. Apresentação, análise e discussão dos resultados

Neste ponto serão apresentados os resultados recolhidos a partir das três fontes: observação participante, inquérito por questionário e entrevista semiestruturada.

#### 3.1. Observação participante

Ao longo do estágio a loja e o seu funcionamento foram a principal ferramenta de estudo para perceber de que maneira o atendimento ao cliente poderia ser melhorado. No decorrer do ano, foram vários os problemas que foram sendo notados.

O principal problema detetado durante o estágio foi a falta de motivação de alguns funcionários, em alguns casos motivada pela sobrecarga de trabalho, que transparece, muitas vezes, no atendimento aos clientes. O facto de alguns colaboradores já terem muitos anos de trabalho na loja e a familiaridade com alguns clientes habituais, agravam esta situação, levando-os, muitas vezes, a agir de forma menos profissional para com os clientes. Estes comportamentos acontecem de forma mais amiúde nos corredores, onde, normalmente por falta de disponibilidade, o atendimento fica, em geral, aquém do desejado, sendo usada, por vezes, inclusivamente, linguagem e tom menos próprios. Raros são os clientes que se queixam à Gerência, preferindo responder no mesmo tom aos colaboradores.

Outro problema de atendimento tem a ver com o tempo de espera dos clientes para faturar ser longo. O problema está essencialmente no facto de haver pouco pessoal e pouca organização em termos de fila de espera. Por norma, deveria haver sempre seis terminais em funcionamento. Porém, na prática, só existem 3 colaboradores a faturar. Naturalmente, o número de clientes oscila imenso ao longo do dia e há alturas em que três pessoas não são o suficiente. Posteriormente às obras, esta situação foi corrigida.

Outra dificuldade constatada está relacionada com a disponibilidade de produto na prateleira. Há quatro grandes causas para tal acontecer: a primeira tem a ver com um possível constrangimento logístico, desde escassez do produto por parte do fornecedor ou distribuidores que se recusam a esperar em fila na Receção de Mercadorias (por exemplo, a Torrestir, um dos distribuidores mais concorridos dos fornecedores, tem uma política de espera de 45 minutos no cais de descarga. Se este período for ultrapassado, os

motoristas têm autorização superior para irem embora e levarem a mercadoria); a segunda é a falta de reposição por parte dos colaboradores, que não têm disponibilidade para repor tudo o que está em falta; a terceira, é a falta de organização do armazém, cada vez mais reduzido; por fim, a quarta relaciona-se com a oscilação da tendência de compras que leva a cálculos errados por parte dos Compradores. Este ponto é ainda dificultado por haver pressão para não existir demasiado produto em loja, mas produto o suficiente para satisfazer os clientes.

Ainda em relação à disponibilidade de *stock*, acontece que todos os produtos têm um único código SAP e RCH, atribuídos pelos respetivos Gestores de Categoria. Estes códigos são muitas vezes atualizados por uma qualquer razão. Isso altera a dinâmica da loja, pois colaboradores que saibam os códigos de cor e faturem o produto à mão (quer seja para distribuição ou mesmo nos terminais) trocam frequentemente os códigos, ou seja usam o código desatualizado, permanecendo intacto o novo código. Isto leva a que haja *stock* 'teórico', que não corresponde à realidade. Muitas vezes, um cliente pede um produto que, na pistola SAP e no Sistema, acusa *stock*, mas que, fisicamente, não se encontra em loja por ter sido faturado erradamente.

Um outro problema passa pela etiquetagem dos produtos. É incrivelmente árduo manter as etiquetas atualizadas e, devido à falta de pessoal na loja e a problemas informáticos superiores ao Departamento de Marketing da loja, as etiquetas saem, por vezes, erradas ou desatualizadas, chegando, inclusivamente, a estar exposto produto sem preço na prateleira. A etiquetagem em papel, para além de desperdício de recursos, obriga também a um desperdício de tempo por parte dos colegas. Por exemplo, nas terças-feiras de folheto, os funcionários das diversas secções perdem pelo menos uma manhã a substituir as etiquetas obsoletas.

Outra dificuldade constatada refere-se ao atendimento por telefone, que é escasso. As colaboradoras da Receção e os colegas dos Percíveis, que têm linha direta, não têm normalmente disponibilidade para atender o telefone. Isto leva a que muitos clientes se dirigirem até às instalações, insatisfeitos com o ocorrido.

Um outro problema da Receção é o facto de aparecerem clientes que não vêm preparados para fazer compras e não têm como entrar na loja. Assim, as colegas têm de se triangular entre receber pagamentos, atender o telefone e rececionar clientes, algo difícil nas horas de maior afluência.

Outro problema verificado durante o estágio foi a falta de espírito de equipa entre alguns colaboradores. Há funcionários que trabalham na loja desde que esta abriu, havendo muita história entre eles, incluindo algumas inimizades que os tornaram mais individualistas. Muitas vezes não existe entreajuda nem pro-atividade para resolver problemas que surjam. Por exemplo, muitos colaboradores faltam frequentemente e muitas vezes metem baixa quando não lhes é favorável alguma decisão por parte dos superiores hierárquicos. Se a loja já tem falta de recursos humanos, estas situações ainda prejudicam mais o bom funcionamento da mesma.

Uma das áreas mais importantes da loja que também está aquém das expectativas é a faturação nos terminais de compras. Primeiramente, importa referir que as infraestruturas existentes não são favoráveis fisicamente aos colaboradores. O leitor de código de barras encontra-se demasiado baixo para que sejam produzidos movimentos naturais do corpo e a política de passar a mercadoria de um carrinho para outro obriga a um grande esforço físico por parte dos colaboradores. Como não há rotatividade por parte do pessoal, ao fim de oito horas de trabalho, os trabalhadores já se encontram completamente exaustos. Outro entrave ao bom funcionamento do setor é haver demasiado para fazer e muita afluência em certas alturas do dia. A Gerência, devido à falta de pessoal nos corredores, e mesmo distribuição, pede ao pessoal da faturação para aviar encomendas mais pequenas. Acontece que existem momentos em que a fila de clientes é enorme e não há funcionários suficientes para agilizar o processo.

### 3.2. Inquérito por questionário

#### *3.2.1. Análise geral*

No âmbito do estudo, foi também desenvolvido um inquérito por questionário (ver Anexo D). Este instrumento serviu o objetivo de descobrir se a loja Recheio em questão satisfazia as necessidades dos clientes, de forma a perceber se havia algo onde seria possível inovar para melhorar o atendimento. Neste sentido, o questionário foi distribuído de forma presencial (em loja) e por e-mail (foram enviados questionários para 303 clientes, utilizando a base de dados de clientes da loja), de 16 de agosto a 31 de agosto e de 1 de

outubro a 18 de outubro, tendo sido recolhidos 75 questionários, 3 dos quais não foram considerados por estarem incompletos.

Dos 72 questionários analisados, 46% foram respondidos por mulheres e 54% por homens (Gráfico 1). Os respondentes têm uma idade média de 45 anos.

Dos respondentes, 46% são clientes que detêm um negócio de restauração, 27% são retalhistas e 14% hotelaria. Os restantes 13% são clientes que escolheram a resposta “Outro”, sendo, na sua maioria, Associações e Empresas Unipessoais (Gráfico 2).

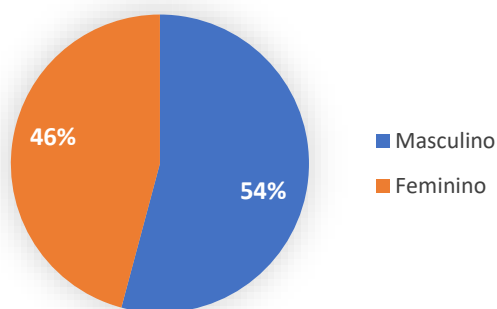


Gráfico 1 - Género dos respondentes

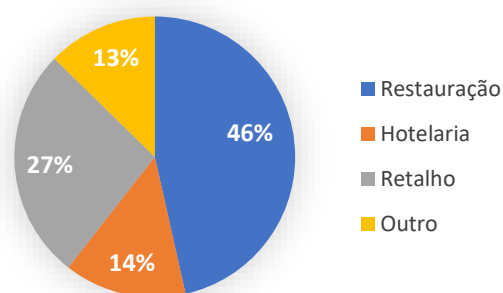


Gráfico 2 - Tipo de negócios geridos

Na sua maioria, os clientes que responderam aos questionários visitam a loja 2 a 3 vezes por semana (33%), seguido de 1 vez por semana (21%) (Gráfico 3). A altura do dia em que mais visitam a loja é a abertura da mesma (24%), havendo uma igual percentagem que refere não ter preferência de horário (Gráfico 4). 94% dos respondentes referem que o horário da loja é adequado às suas necessidades, enquanto que os restantes 6% afirmam que seria-lhes mais adequado ter a loja aberta a partir das 7h da manhã e sábado o dia inteiro.

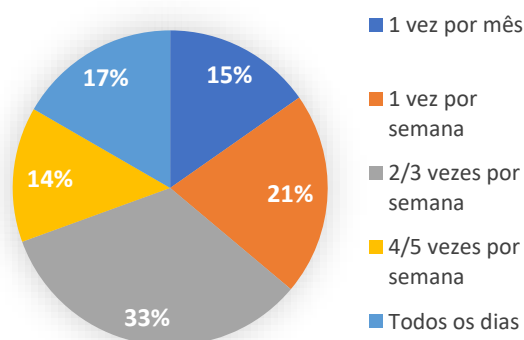


Gráfico 3 - Frequência de visita à loja

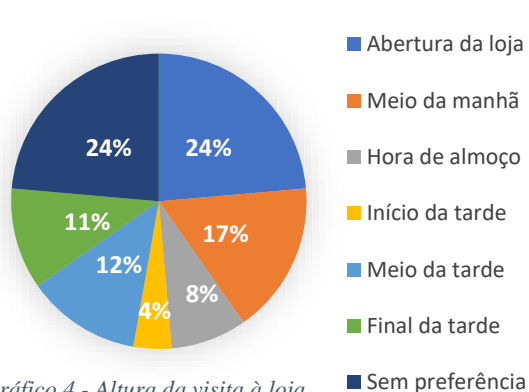


Gráfico 4 - Altura da visita à loja

A quarta questão pretendia aferir os fatores de satisfação do cliente. Com base na revisão da literatura efetuada foram elencados os seguintes fatores:

- Atmosfera da loja (temperatura, luminosidade, limpeza e parque de estacionamento)
- Exposição do produto (disponibilidade, organização e etiquetagem)
- Políticas da loja (devoluções e promoções)
- Tempos de espera (nos terminais de compra e na Caixa Central).

No que toca à atmosfera da loja, a maior parte dos respondentes, respondeu estar “completamente satisfeito” ou “muito satisfeito” com a temperatura ambiente (63%) (Gráfico 5), a luminosidade (77%) (Gráfico 6), a limpeza da loja (61%) (Gráfico 7) e o parque de estacionamento (69%) (Gráfico 8).

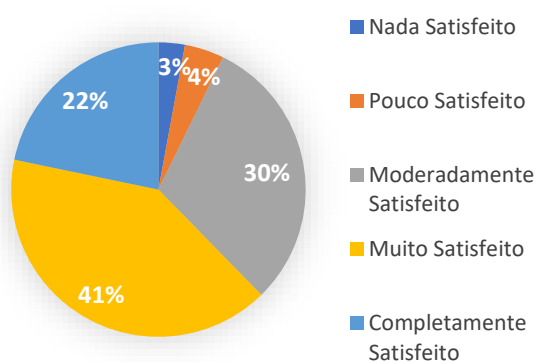


Gráfico 5 - Grau de satisfação em relação à temperatura ambiente

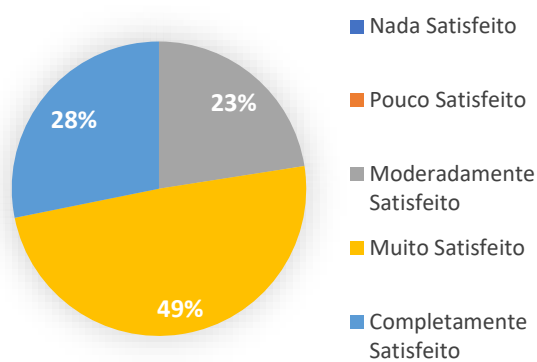


Gráfico 6 - Grau de satisfação em relação à luminosidade

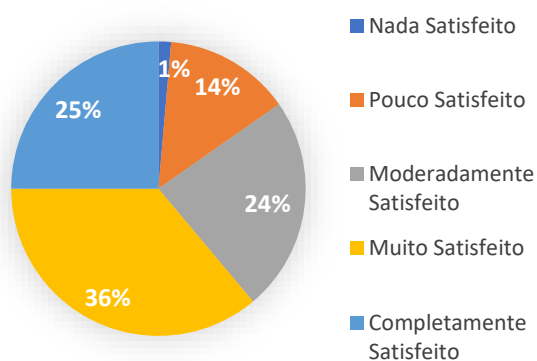


Gráfico 7 - Grau de satisfação em relação à limpeza do espaço

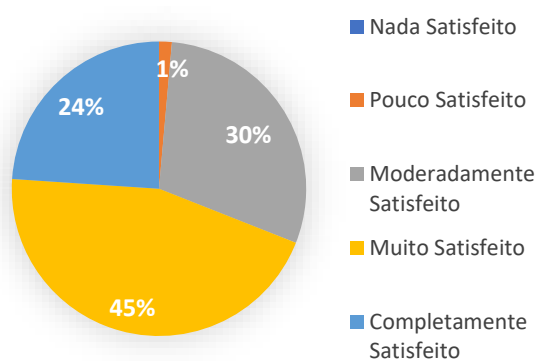


Gráfico 8 - Grau de satisfação em relação ao estacionamento

Em relação à exposição do produto, 62% dos inquiridos admitiu estar “nada satisfeito”, “pouco satisfeito” ou “moderadamente satisfeito” com a disponibilidade do produto (Gráfico 9) e 44% “pouco satisfeito” ou “moderadamente satisfeito” com a organização do produto (Gráfico 10). Relativamente à etiquetagem, 47% mostra-se “nada satisfeito”, “pouco satisfeito” ou “moderadamente satisfeito” (Gráfico 11).

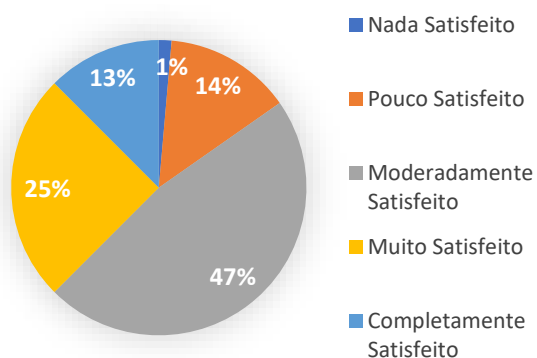


Gráfico 9 - Grau de satisfação em relação à disponibilidade de stock

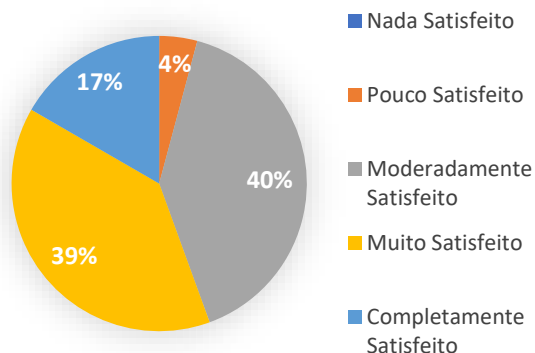


Gráfico 10 - Grau de satisfação em relação à organização do produto na prateleira

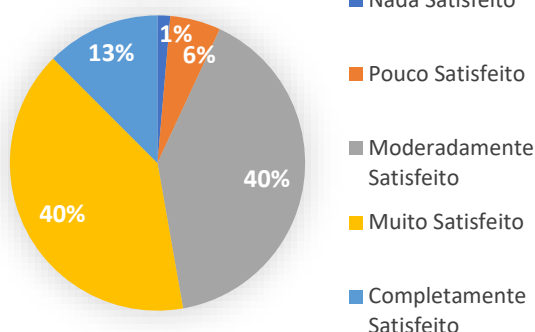


Gráfico 11 - Grau de satisfação em relação à etiquetagem dos produtos

Em relação às políticas de devolução da loja, 73% mostra-se “completamente satisfeito” ou “muito satisfeito” (Gráfico 12), enquanto 47% se apresenta como “pouco satisfeito” ou “moderadamente satisfeito” com as promoções que a loja oferece (Gráfico 13).

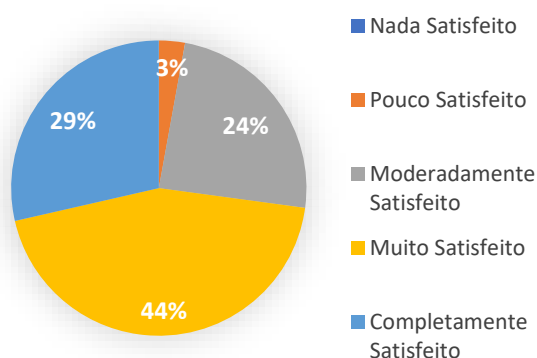


Gráfico 12 - Grau de satisfação em relação às políticas de devolução

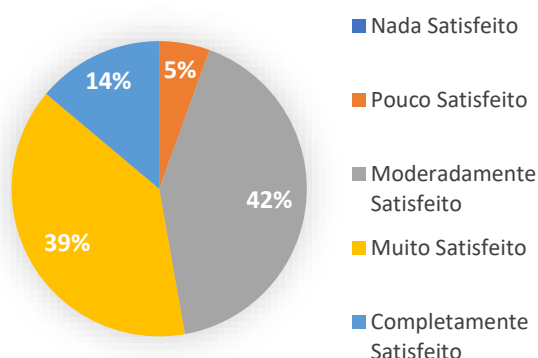


Gráfico 13 - Grau de satisfação em relação às promoções



Por fim, 66% dos inquiridos afirmou estar “nada satisfeito”, “pouco satisfeito” ou “moderadamente satisfeito” com o tempo de espera nos terminais de compra (Gráfico 14), enquanto a maioria (53%) se mostra “completamente satisfeito” ou “muito satisfeito” com o tempo de espera na caixa central (Gráfico 15).

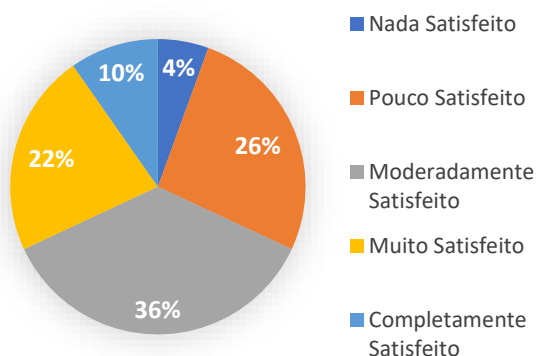


Gráfico 14 - Grau de satisfação em relação ao tempo de espera nos terminais de compra

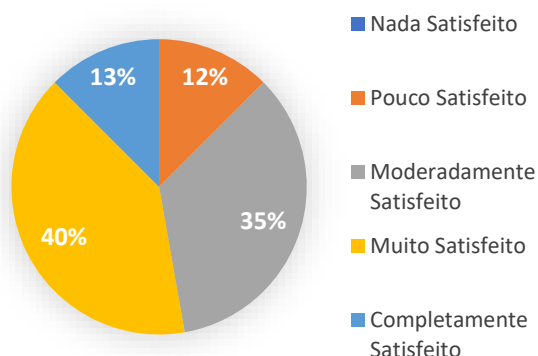


Gráfico 15 - Grau de satisfação em relação ao tempo de espera na caixa central

Quando questionados acerca da diversidade do sortido, a maioria escolheu o setor do Alimentar como a área mais satisfatória (51%) (Gráfico 16) e a da Comida Animal como a área que menos os satisfaz (36%) (Gráfico 17)

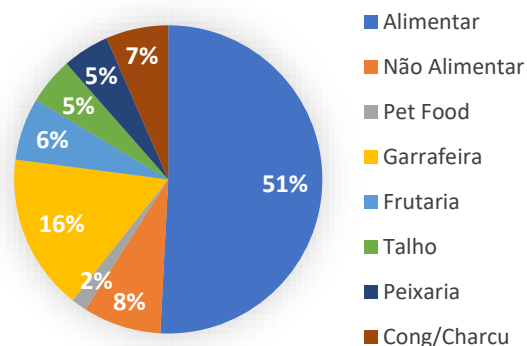


Gráfico 16 - Área considerada mais satisfatória em relação à diversidade do sortido

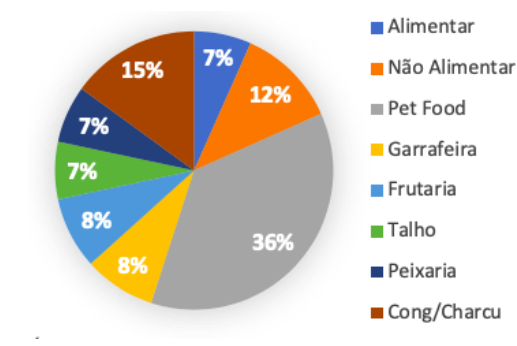


Gráfico 17 - Área considerada menos satisfatória em relação à diversidade do sortido

Sobre a disponibilidade dos produtos, as respostas são semelhantes, tendo 51% dos inquiridos destacado a área Alimentar como a mais satisfatória (Gráfico 18) e a área de Comida Animal como a que menos os satisfaz (34%) (Gráfico 19).

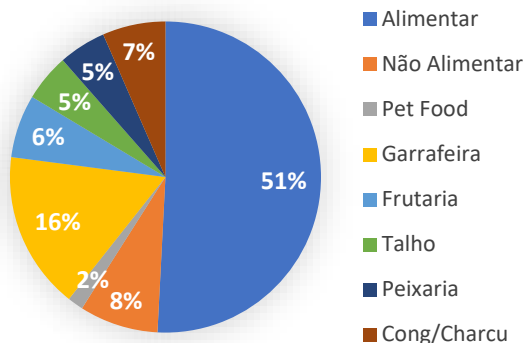


Gráfico 18 - Área considerada mais satisfatória em relação à disponibilidade do sortido

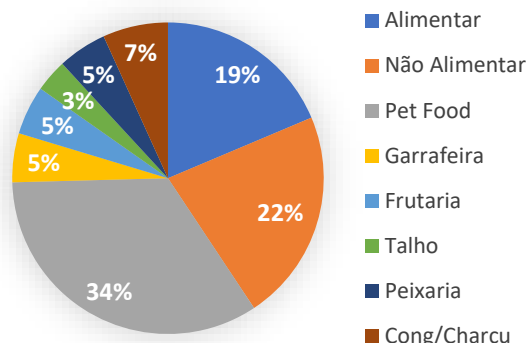


Gráfico 19 - Área considerada menos satisfatória em relação à disponibilidade do sortido

Em relação à dificuldade em encontrar o produto na loja, a maioria dos inquiridos (74%) afirma ter “nenhuma dificuldade” ou “pouca dificuldade” (Gráfico 20), sendo que 51% se mostrou “completamente satisfeito” ou “muito satisfeito” com a disponibilidade e conhecimento dos colaboradores em ajudar no seu processo de compra (Gráfico 21).

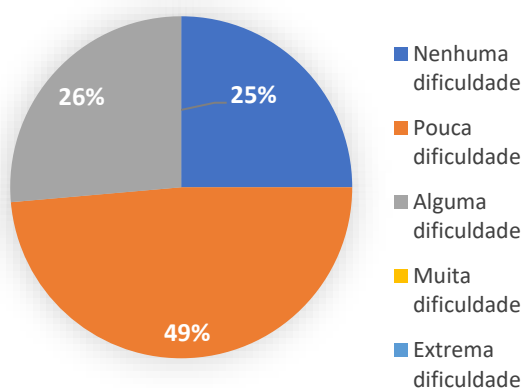


Gráfico 20 - Grau de dificuldade em encontrar o produto na loja

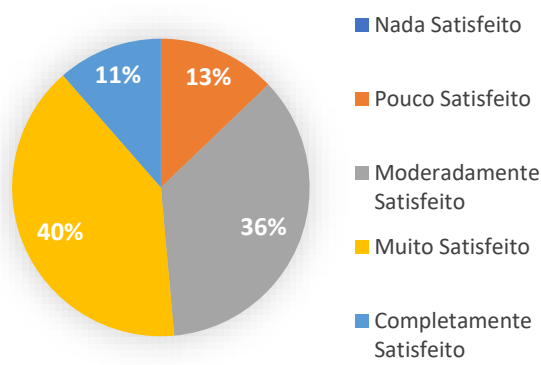


Gráfico 21 - Grau de satisfação em relação à disponibilidade e conhecimento dos colaboradores

Sobre as áreas em que são melhor atendidos, a maioria declara ser a Garrafeira (32%) (Gráfico 22). No que toca à área em que se sentem menos bem atendidos, revelaram ser a da Comida Animal (32%) (Gráfico 23).

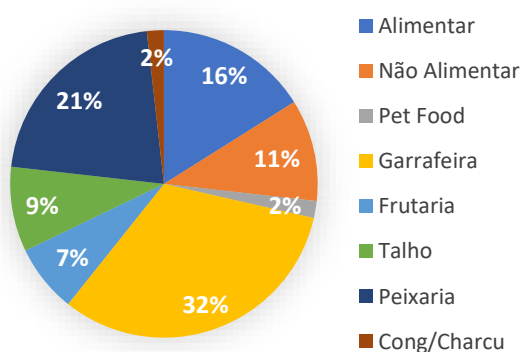


Gráfico 22 - Área em que é melhor atendido

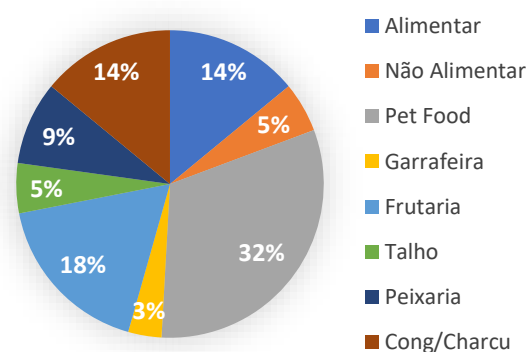


Gráfico 23 - Área em que é pior atendido

Quando questionados sobre se visitam a concorrência, 61% respondeu positivamente (Gráfico 24). Desses, 46% revelou visitar a concorrência com a mesma frequência com que visita o Recheio (Gráfico 25). Nesse contexto, a área Alimentar surge como a mais atrativa na concorrência (36%), seguida da Garrafeira (19%), e Não Alimentar (com 16%) (Gráfico 26).

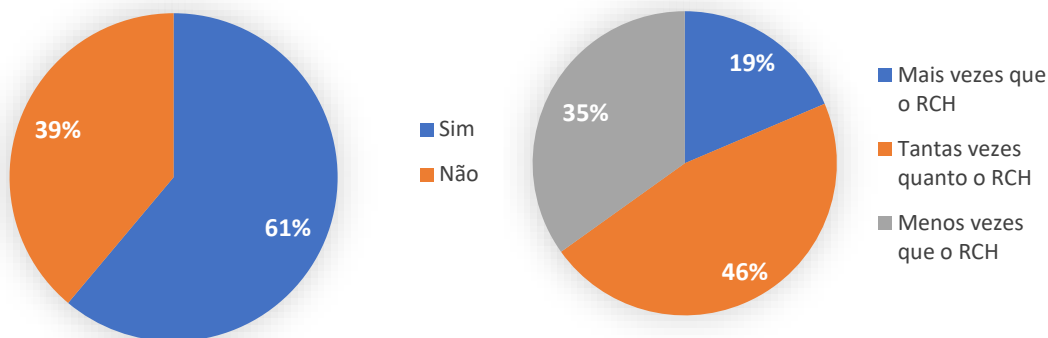


Gráfico 24 – Hábito de visita à concorrência

Gráfico 25 – Frequência de visita à concorrência

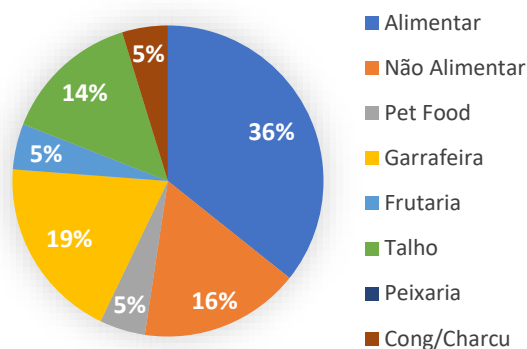


Gráfico 26 - Área mais atrativa na concorrência

Por fim, o serviço da loja, de uma forma geral, foi considerado Bom por 51% dos inquiridos, tendo 38% considerado esse serviço Muito Bom e 10% Excelente (Gráfico 27). Importa referir ainda que todos os inquiridos responderam que recomendariam a loja a outras pessoas.

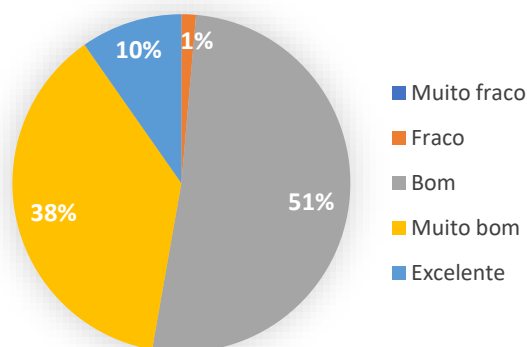


Gráfico 27 - Avaliação do serviço da loja

### 3.2.2. Análise por tipo de cliente

Houve também a preocupação em analisar as respostas por área de negócio gerido, sendo que começo com o cliente Restauração, de seguida o cliente Hotelaria, o cliente Retalho e o cliente Outros.

O cliente *Restauração* (46% dos respondentes) é na sua maioria masculino (64%) (Gráfico 28). A sua frequência de visita à loja é essencialmente de 1 a 3 vezes por semana (Gráfico 29), na abertura de loja ou a meio da manhã (Gráfico 30).

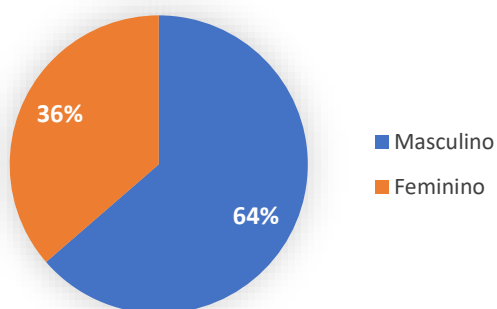


Gráfico 28 – Gênero dos respondentes do cliente Restauração

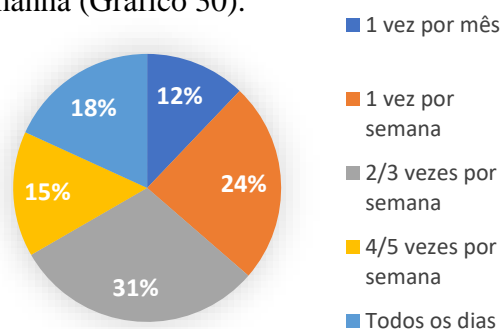


Gráfico 29 - Frequência da visita à loja do cliente Restauração

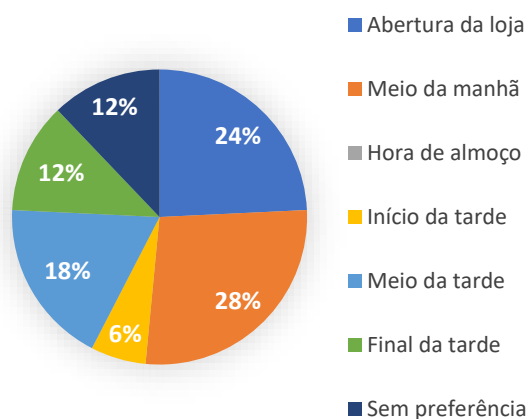


Gráfico 30 - Altura da visita do cliente Restauração

Este é o tipo de cliente mais satisfeito, tendo a maioria respondido com “completamente satisfeito” ou “muito satisfeito” a todos os fatores de satisfação (Gráficos 31 a 40), com exceção do tempo de espera nos terminais (Gráfico 41). O fator que gera mais satisfação é a “luminosidade da loja”, seguido da “limpeza”. Os fatores que geram menos satisfação são os tempos de espera nos terminais de compras e na caixa central.

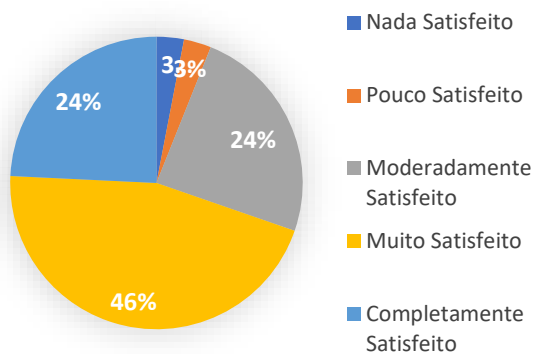


Gráfico 31 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à temperatura ambiente

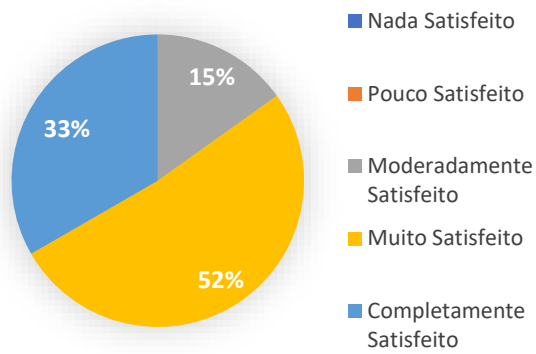


Gráfico 32 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à luminosidade da loja

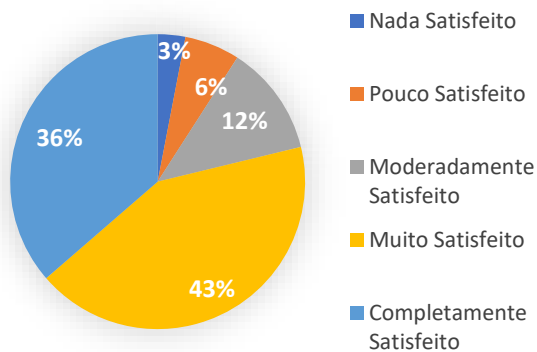


Gráfico 33 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à limpeza da loja

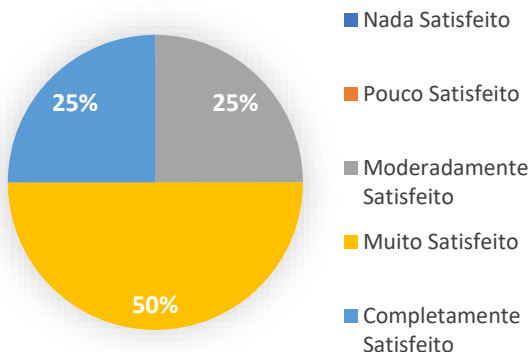


Gráfico 34 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação ao estacionamento

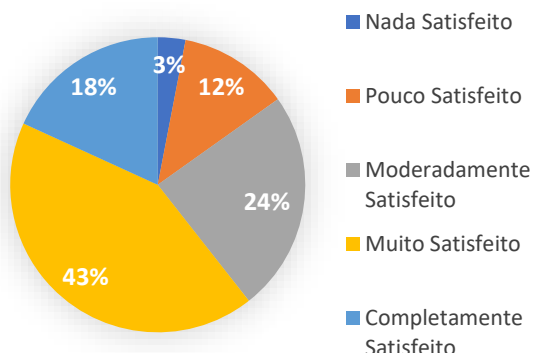


Gráfico 35 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à disponibilidade de stock

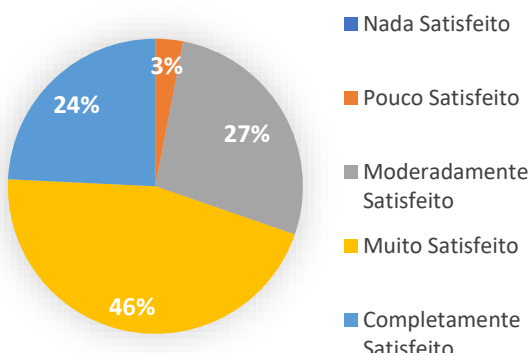


Gráfico 36 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à organização do produto na prateleira

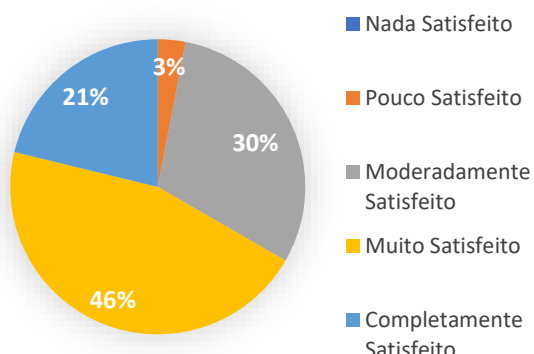


Gráfico 37 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à etiquetagem

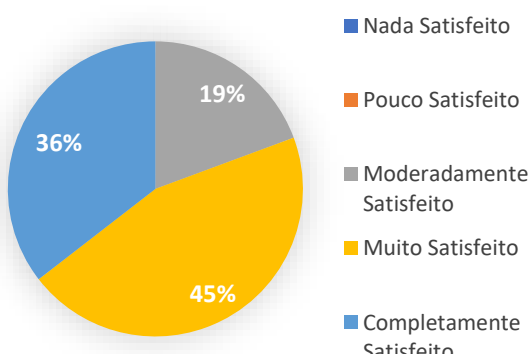


Gráfico 38 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação às políticas de devolução

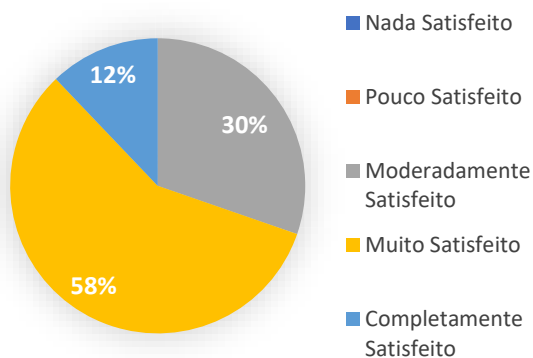


Gráfico 39 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação às promoções

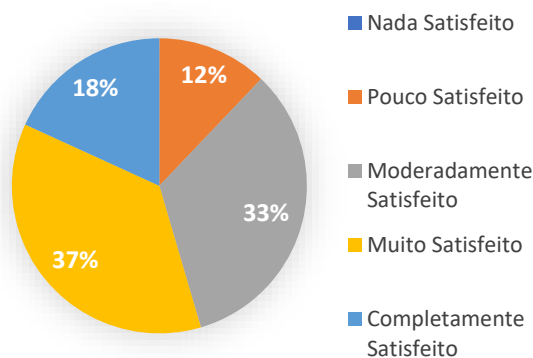


Gráfico 40 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação ao tempo de espera na caixa central

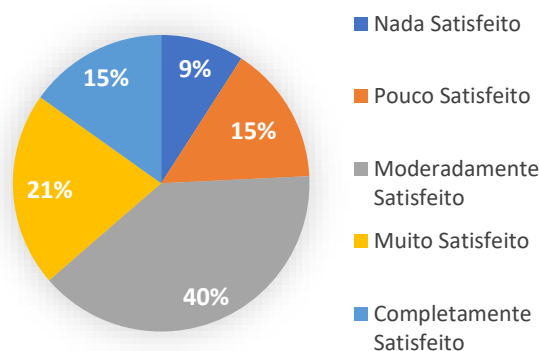


Gráfico 41 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação ao tempo de espera nos terminais de compra

As áreas Alimentar e Comida Animal são as áreas que mais e menos, respetivamente, satisfazem estes clientes em termos de diversidade e disponibilidade (Gráficos 42 a 45).

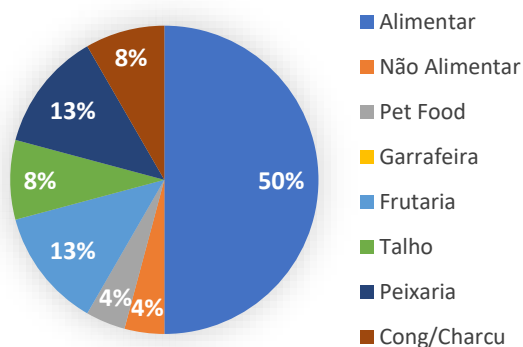


Gráfico 42 - Área considerada pelo cliente Restauração mais satisfatória em relação à diversidade do sortido

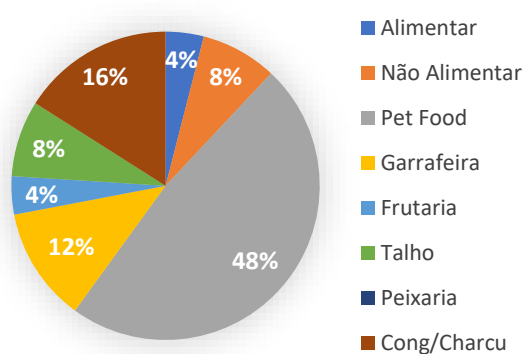


Gráfico 43 - Área considerada pelo cliente Restauração menos satisfatória em relação à diversidade do sortido

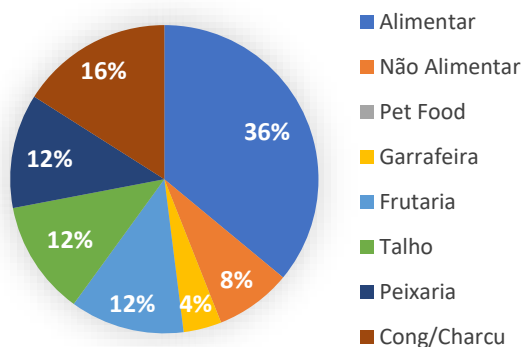


Gráfico 44 - Área considerada pelo cliente Restauração mais satisfatória em relação à disponibilidade do sortido

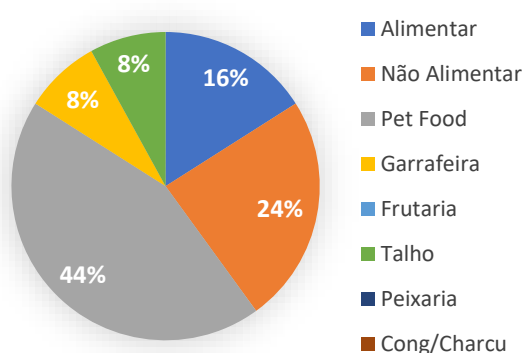


Gráfico 45 - Área considerada pelo cliente Restauração menos satisfatória em relação à disponibilidade do sortido

Em termos de dificuldade em encontrar o produto na loja, o cliente de Restauração, na sua maioria, diz sentir “pouca dificuldade” ou “nenhuma dificuldade” (Gráfico 46) e, em caso de dificuldade, 64% mostra-se “muito satisfeito” ou “completamente satisfeito” com a disponibilidade e o conhecimento dos colaboradores para ajudar (Gráfico 47), elegendo a Peixaria como a área em que é melhor atendido (Gráfico 48) e a Comida Animal a área menos satisfatória em termos de atendimento (Gráfico 49).

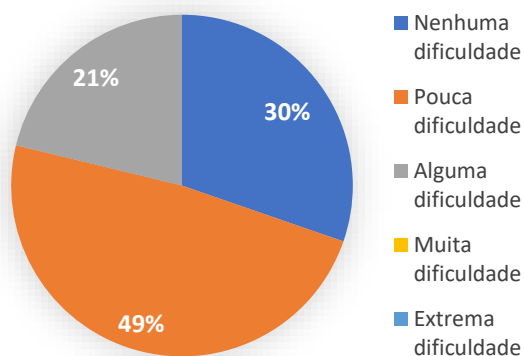


Gráfico 46 - Grau de dificuldade do cliente Restauração em encontrar o produto

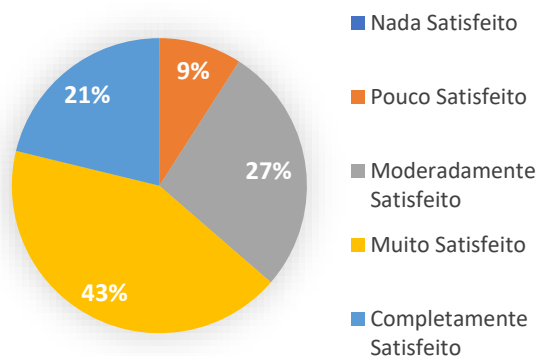


Gráfico 47 - Grau de satisfação do cliente Restauração em relação à disponibilidade e conhecimento dos colaboradores

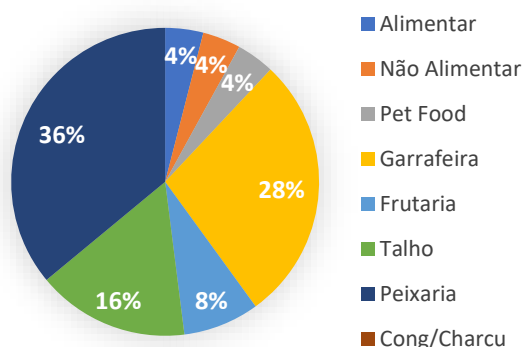


Gráfico 48 - Área em que o cliente Restauração considera ser melhor atendido

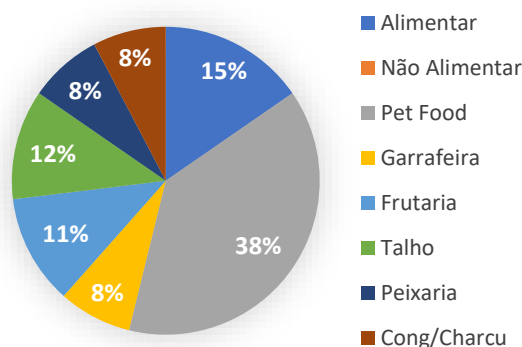


Gráfico 49 - Área em que o cliente Restauração considera ser pior atendido

56% deste segmento de clientes (Gráfico 50) visitam a concorrência essencialmente na mesma proporção que visita o Recheio (Gráfico 51). Quando questionados sobre a área mais atrativa da concorrência, apontam a Alimentar (Gráfico 52).

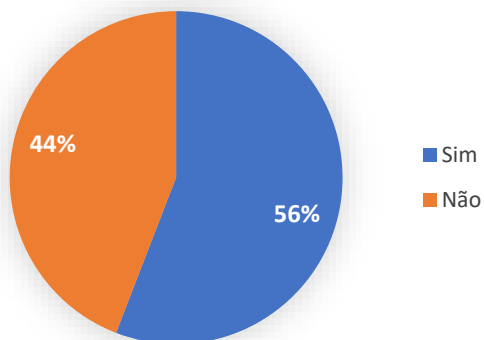


Gráfico 50 - Hábito de visita à concorrência do cliente Restauração

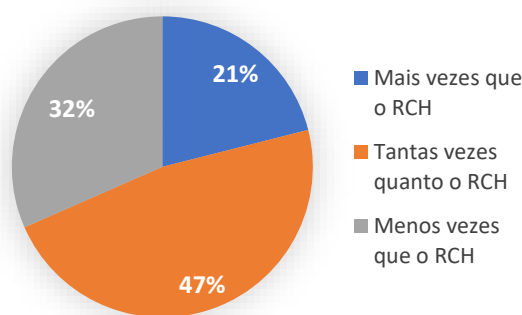


Gráfico 51 - Frequência de visita à concorrência do cliente Restauração

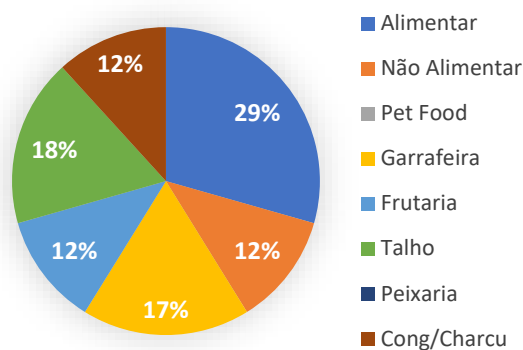


Gráfico 52 – Área considerada mais atrativa na concorrência pelo cliente Restauração

Ao classificar o serviço da loja, o cliente Restauração avalia o serviço de forma positiva: 46% como “Bom”, 39% como “Muito Bom” e 12% como “Excelente” (Gráfico 53).

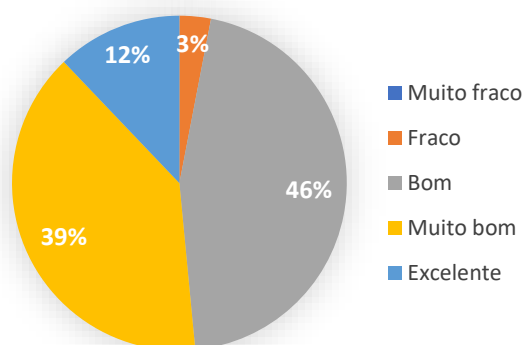


Gráfico 53 - Avaliação do serviço da loja pelo cliente Restauração

O cliente *Hotelaria* (14% dos respondentes) é, na sua maioria, feminino (Gráfico 54) e frequenta a loja essencialmente 1 vez por semana (40%) (Gráfico 55), tendo 30% respondido que a visita à hora de almoço e outros 30% sem preferência de horário (Gráfico 56). Todos os inquiridos da hotelaria estão satisfeitos com o horário da loja.

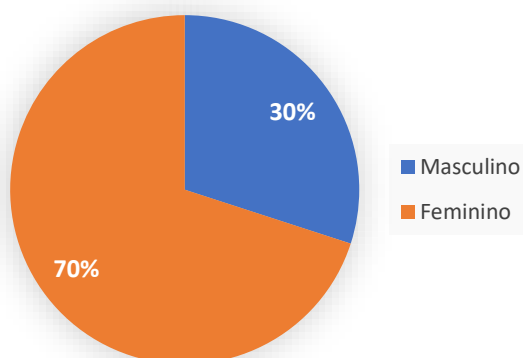


Gráfico 54 - Género dos respondentes do cliente Hotelaria

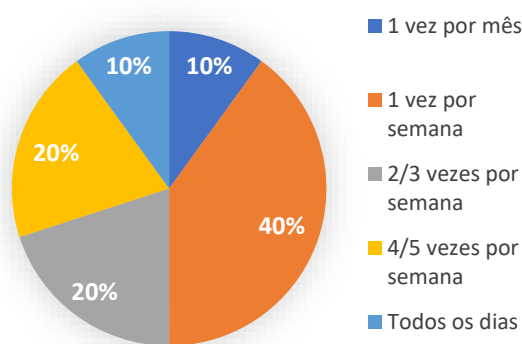


Gráfico 55 - Frequência de visita do cliente Hotelaria



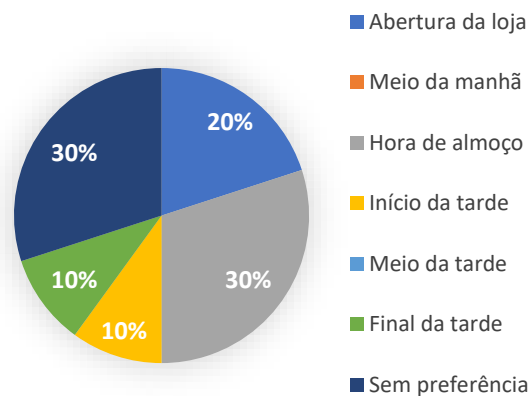


Gráfico 56 – Altura da visita do cliente Hotelaria

Relativamente aos fatores de satisfação, o cliente da Hotelaria mostra-se essencialmente satisfeito com a temperatura ambiente, a luminosidade e a política de devolução da loja (Gráficos 57 a 59).

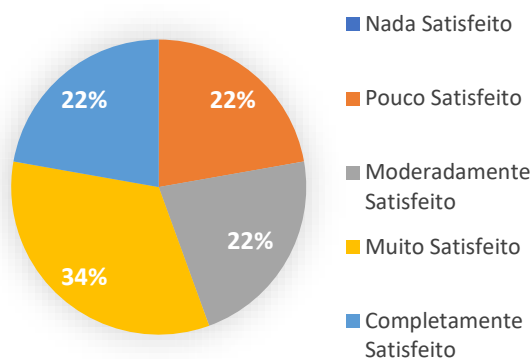


Gráfico 57 – Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação à temperatura ambiente

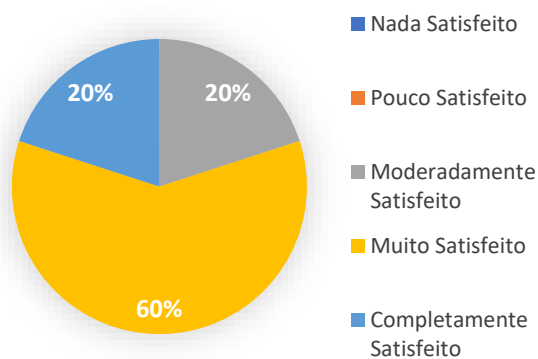


Gráfico 58 – Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação à luminosidade

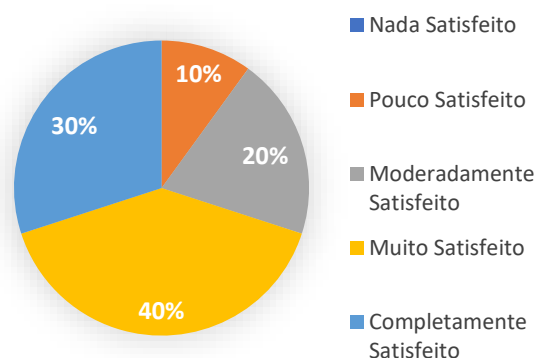


Gráfico 59 – Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação às políticas de devolução

Os itens em relação aos quais mostram menos satisfação são: o estacionamento, a limpeza, a disponibilidade de *stock*, a organização do produto na prateleira, a etiquetagem dos produtos, o tempo de espera nos terminais de faturação as promoções e o tempo de espera na caixa central (Gráficos 60 a 68).

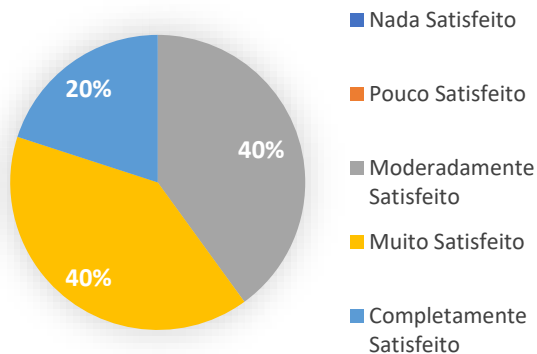


Gráfico 60 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação ao estacionamento

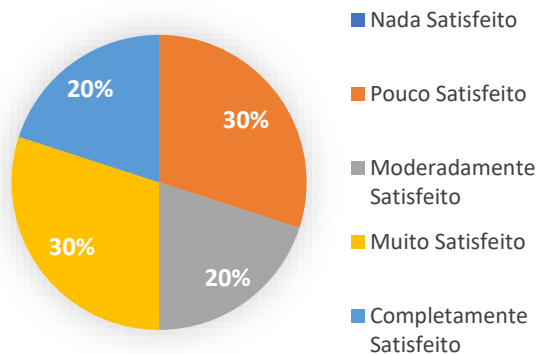


Gráfico 61 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação à limpeza

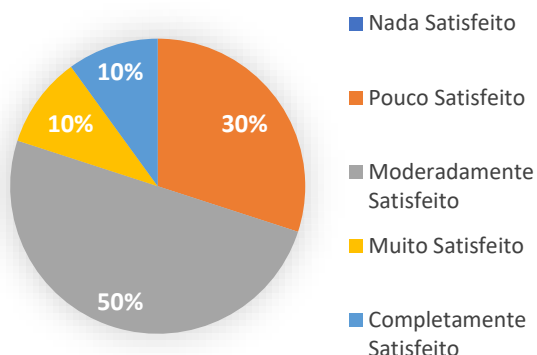


Gráfico 62 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação à disponibilidade de stock

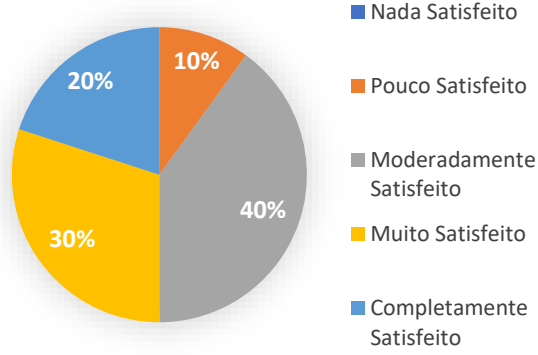


Gráfico 63 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação à organização do produto na prateleira

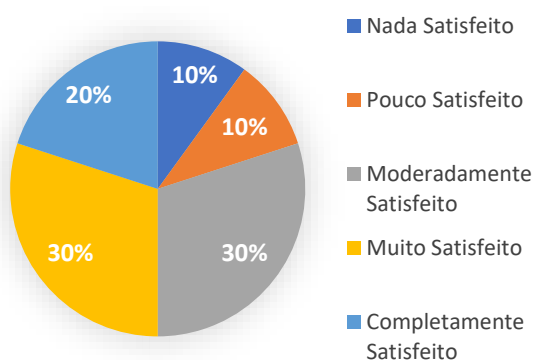


Gráfico 64 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação à etiquetagem dos produtos

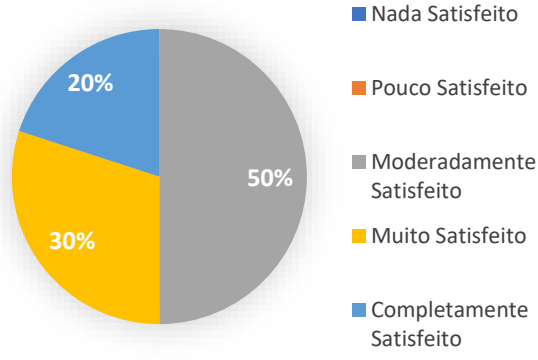


Gráfico 65 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação ao tempo de espera nos terminais de compra

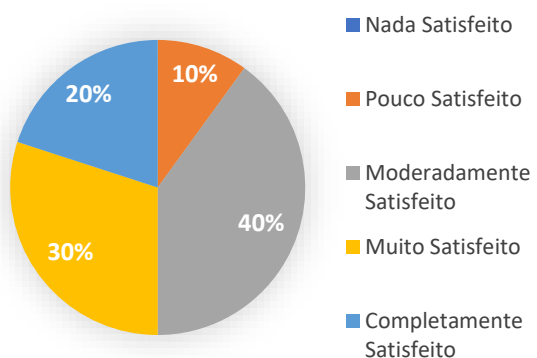


Gráfico 66 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação às promoções

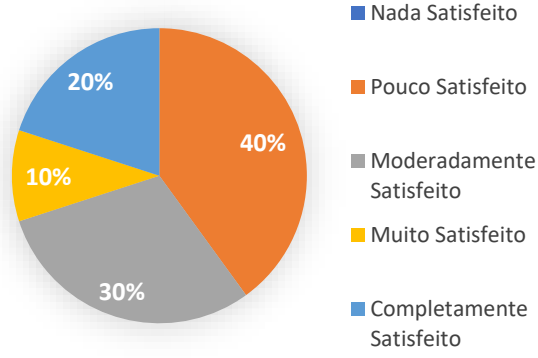


Gráfico 67 - Grau de satisfação do cliente Hotelaria em relação ao tempo de espera na caixa central

À semelhança do que acontece com os clientes Restauração, também as áreas Alimentar e Comida Animal são, respetivamente, a que mais e menos satisfazem em termos de diversidade e disponibilidade (Gráficos 68 a 71).

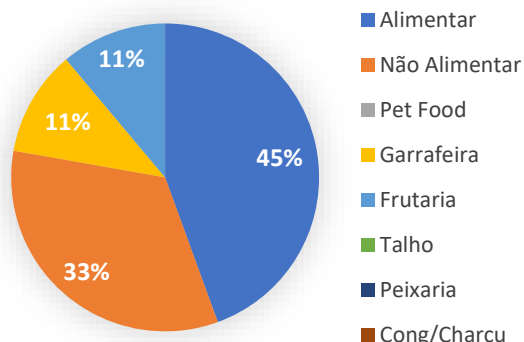


Gráfico 68 – Área considerada pelo cliente Hotelaria mais satisfatória em relação à diversidade do sortido

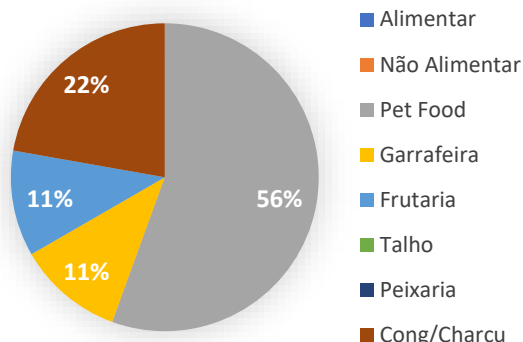


Gráfico 69 - Área considerada pelo cliente Hotelaria menos satisfatória em relação à diversidade do sortido

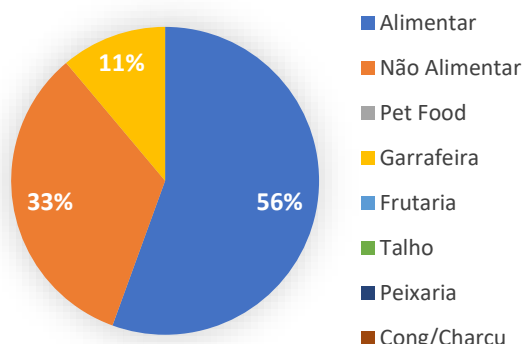


Gráfico 70 - Área considerada pelo cliente Hotelaria mais satisfatória em relação à disponibilidade do sortido

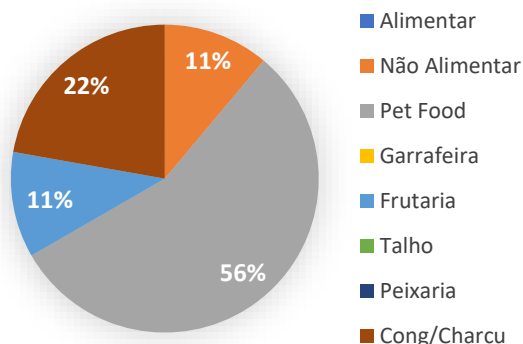


Gráfico 71 – Área considerada pelo cliente Hotelaria menos satisfatória em relação à disponibilidade do sortido

Em contraste com os outros clientes, 40% destes clientes dizem enfrentar “alguma dificuldade” em encontrar o produto na loja (Gráfico 72), mostrando-se 50% “moderadamente satisfeitos” com o conhecimento e disponibilidade dos colaboradores (Gráfico 73).

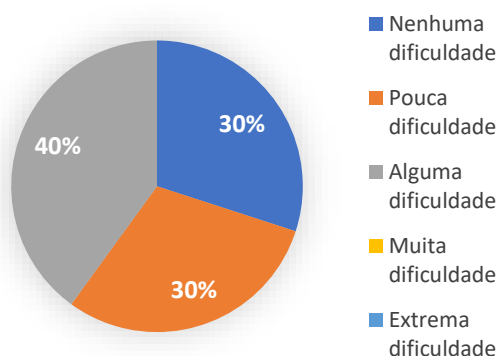


Gráfico 72 – Grau de dificuldade do cliente Hotelaria em encontrar o produto na loja

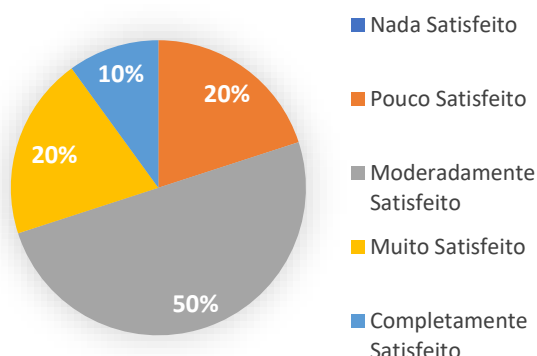


Gráfico 73 – Grau de satisfação do cliente hotelaria em relação à disponibilidade dos colaboradores

A área em que se considera melhor atendido é a Garrafeira, em oposição à Comida Animal (Gráficos 74 e 75).

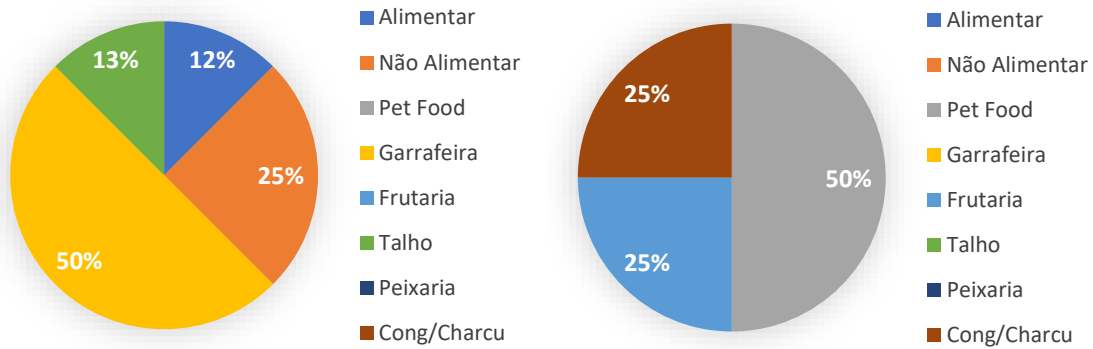


Gráfico 74 – Área em que o cliente Hotelaria se considera melhor atendido

Gráfico 75 – Área em que o cliente Hotelaria se considera pior atendido

80% deste segmento de clientes (Gráfico 76) diz visitar a concorrência, na sua maioria, tantas ou mais vezes quanto visita o Recheio (Gráfico 77). Também para estes clientes, a área Alimentar surge como a mais atrativa na concorrência (Gráfico 78).

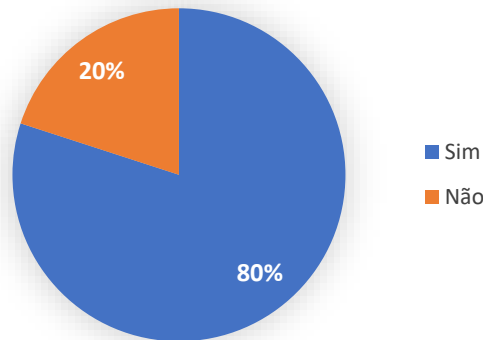


Gráfico 76 – Hábito de visita à concorrência do cliente Hotelaria

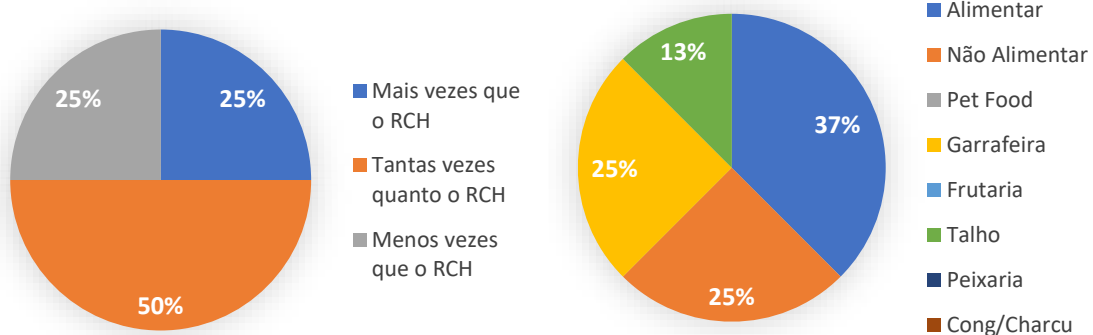


Gráfico 77 – Frequência de visita à concorrência do cliente Hotelaria

Gráfico 78 – Área considerada mais atrativa na concorrência pelo cliente Hotelaria

50% dos clientes classificam o serviço no Recheio como “Bom” (50%) e outros 50% como “Muito Bom” ou “Excelente” (Gráfico 79).

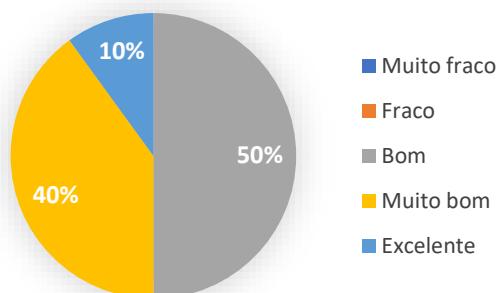


Gráfico 79 – Avaliação do serviço da loja pelo cliente Hotelaria

No que diz respeito ao cliente *Retalho* (27% dos respondentes), 58% é do sexo masculino (Gráfico 80), visitando a maioria a loja 2 a 3 vezes por semana (Gráfico 81).

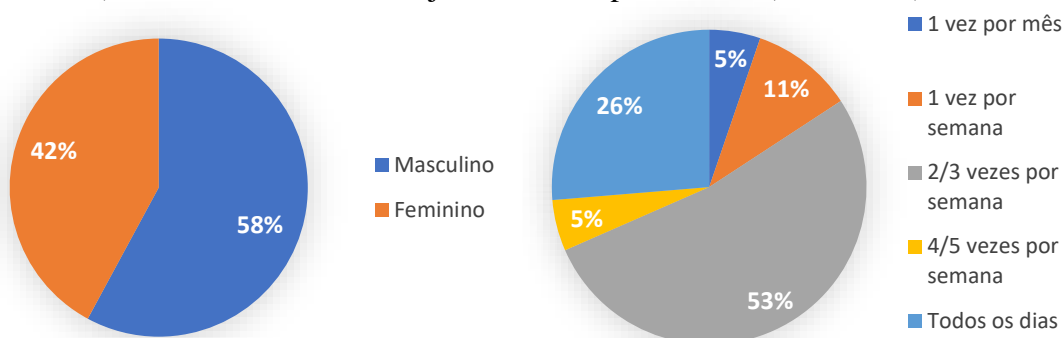


Gráfico 80 - Gênero dos respondentes de cliente Retalho Gráfico 81 - Frequência de visita do cliente Retalho

Relativamente ao período de visita à loja, a maioria divide-se entre as opções “abertura da loja” e “sem preferência” (32% cada) (Gráfico 82).

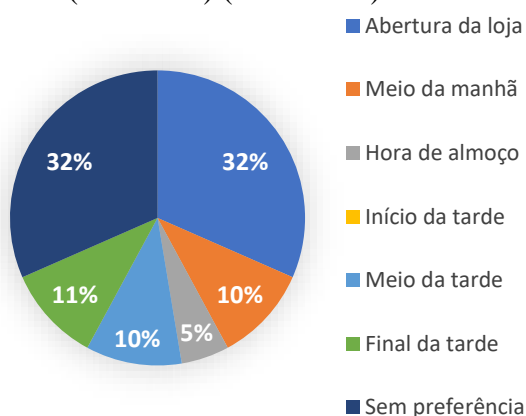


Gráfico 82 – Altura da visita do cliente Retalho

No que diz respeito aos fatores de satisfação, a maioria refere estar “muito satisfeito” ou “completamente satisfeito” relativamente à maioria (Gráficos 83 a 90).

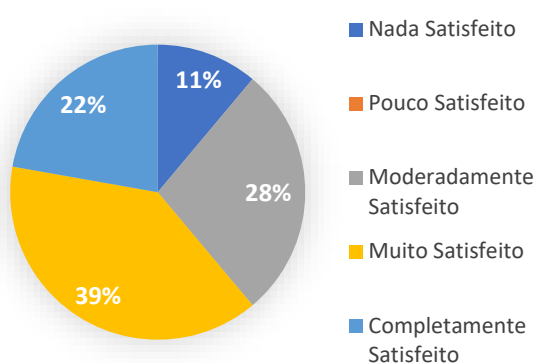


Gráfico 83 - Grau de satisfação do cliente Retailho em relação à temperatura ambiente da loja

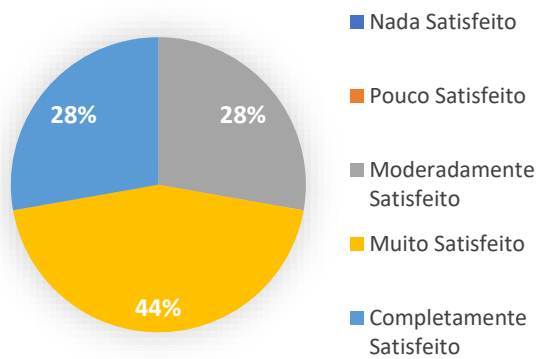


Gráfico 84 - Grau de satisfação do cliente Retailho em relação à luminosidade da loja

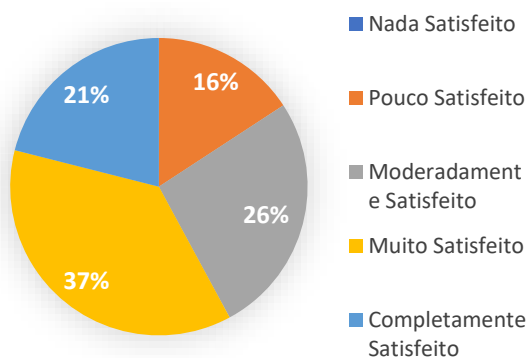


Gráfico 85 - Grau de satisfação do cliente Retailho em relação à limpeza da loja

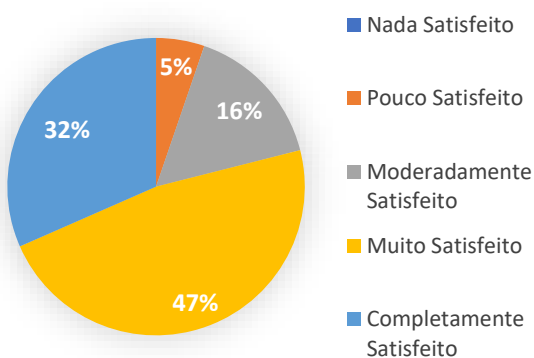


Gráfico 86 - Grau de satisfação do cliente Retailho em relação ao estacionamento

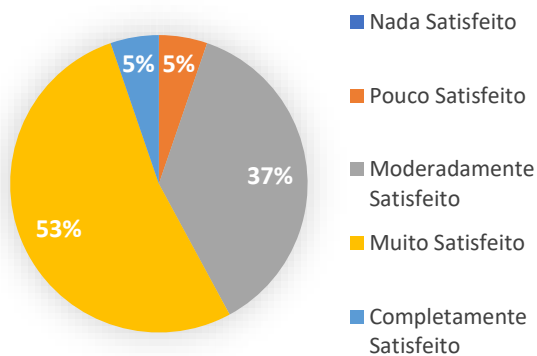


Gráfico 87 - Grau de satisfação do cliente Retailho em relação à organização do produto na prateleira

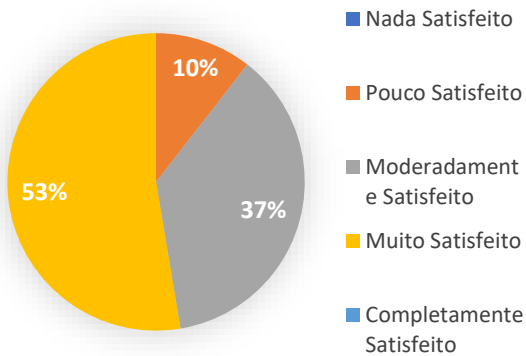


Gráfico 88 - Grau de satisfação do cliente Retailho em relação à etiquetagem do produto

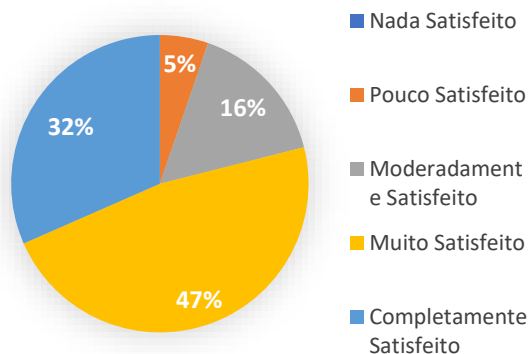


Gráfico 89 - Grau de satisfação do cliente Retailho em relação às políticas de devolução

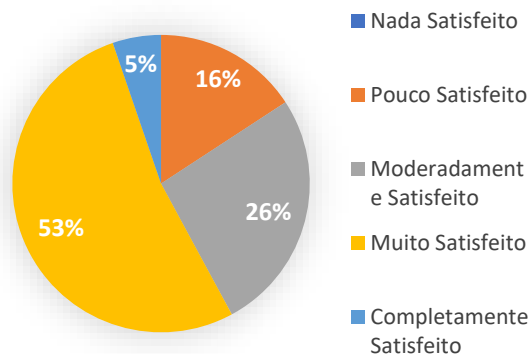


Gráfico 90 - Grau de satisfação do cliente Retailho em relação ao tempo de espera na Caixa Central

No entanto, no que toca à “disponibilidade de stock” 84% respondeu “pouco satisfeito” ou “moderadamente satisfeito” (Gráfico 91), 58% mostrou-se “moderadamente satisfeito” ou “pouco satisfeito” com as “promoções” (Gráfico 92) e 47 % mostrou-se “pouco satisfeito” ou “nada satisfeito” com o “tempo de espera nos terminais de compra” (Gráfico 93).

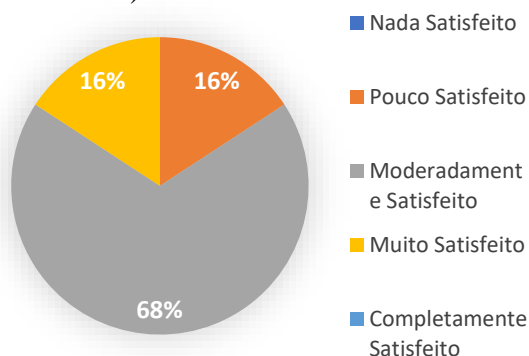


Gráfico 91 - Grau de satisfação do cliente Retailho em relação à disponibilidade de stock

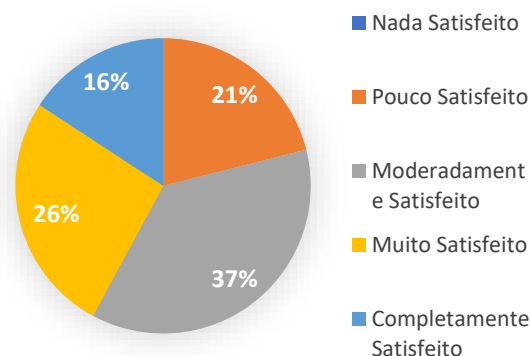


Gráfico 92 - Grau de satisfação do cliente Retailho em relação às promoções

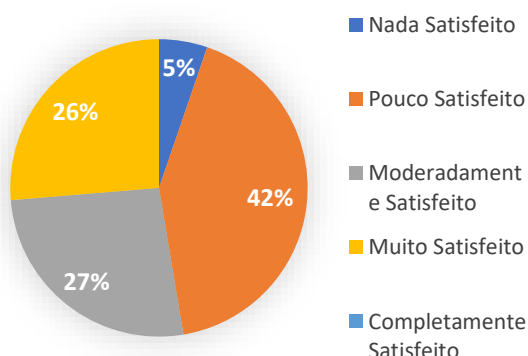


Gráfico 93 - Grau de satisfação do cliente Retailho em relação ao tempo de espera nos terminais de compra

À semelhança dos outros segmentos, a área Alimentar é a que mais satisfaz em termos de diversidade e disponibilidade, em contraste com a Comida Animal que mostra ser a menos satisfatória (Gráficos 94 a 97).

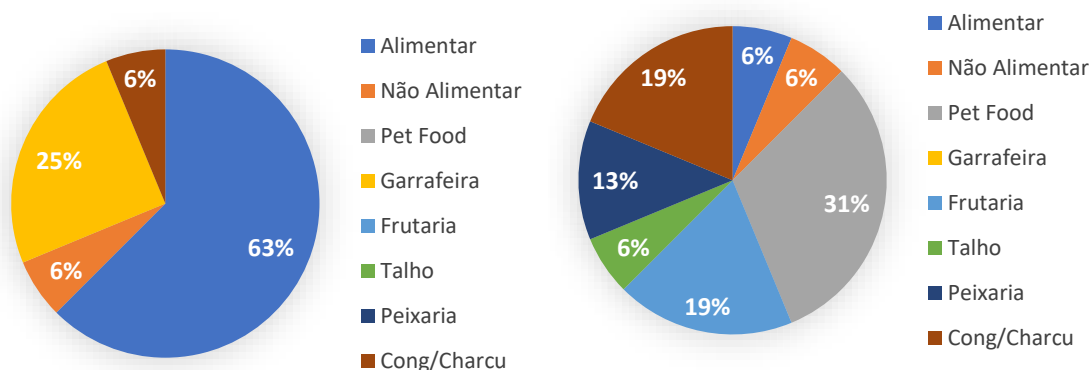


Gráfico 94 - Área considerada pelo cliente Retalho mais satisfatória em relação à diversidade do sortido

Gráfico 95 - Área considerada pelo cliente Retalho menos satisfatória em relação à diversidade do sortido

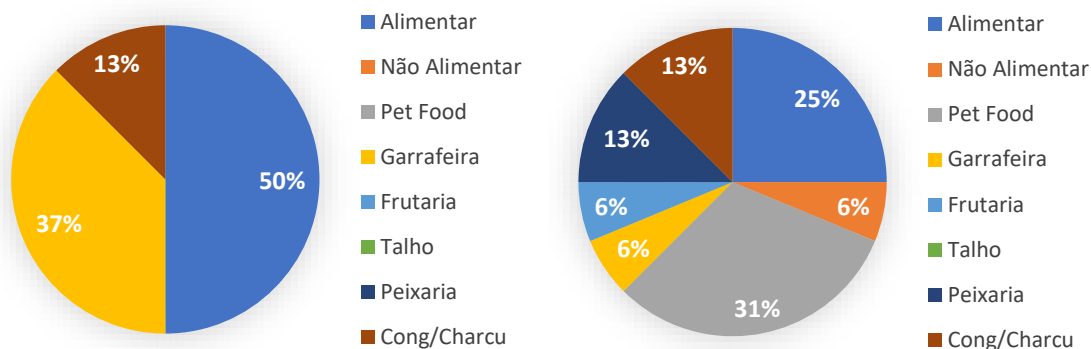


Gráfico 96 - Área considerada pelo cliente Retalho menos satisfatória em relação à disponibilidade do sortido

Gráfico 97 - Área considerada pelo cliente Retalho menos satisfatória em relação à disponibilidade do sortido

Já 58% dos respondentes declara sentir “pouca dificuldade” ou “nenhuma dificuldade” em encontrar o produto de que precisa na loja (Gráfico 98), sendo que, neste caso, a maioria se mostra “pouco satisfeita” ou “moderadamente satisfeita” com o nível de disponibilidade e conhecimento dos colaboradores da loja (Gráfico 99).

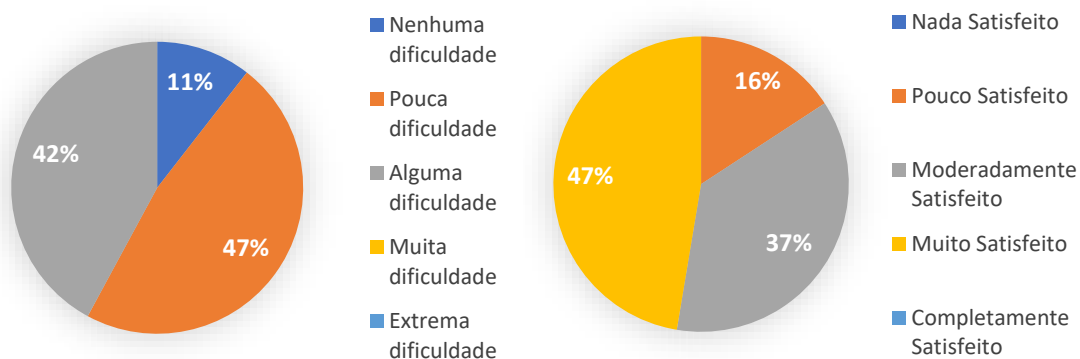


Gráfico 98 - Grau de dificuldade do cliente Retalho em encontrar o produto na loja

Gráfico 99 - Grau de satisfação do cliente Retalho em relação à disponibilidade e conhecimento do colaborador



Para os inquiridos deste segmento, a área em que referem ser melhor atendidos é a Alimentar (Gráfico 100), sendo a Frutaria aquela em que se sentem menos bem atendidos (31%) (Gráfico 101).

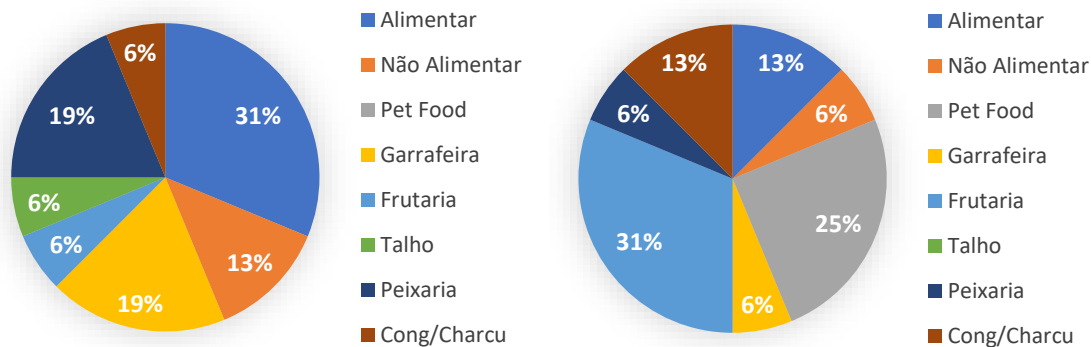


Gráfico 100 - Área em que o cliente Retalho considera ser melhor atendida Gráfico 101 - Área em que o cliente Retalho considera ser pior atendida

74% dos respondentes afirmam visitar a concorrência (Gráfico 102), sendo que 61% afirma fazê-lo com a mesma frequência com que visita o Recheio ou mais vezes (Gráfico 103), elegendo, mais uma vez, a área Alimentar (47%) como a mais atrativa na concorrência (Gráfico 104).

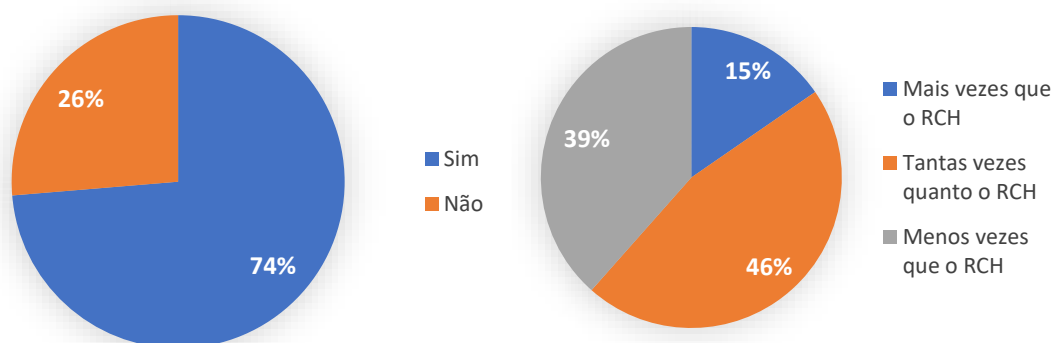


Gráfico 102 - Hábito de visita à concorrência do cliente Retalho Gráfico 103 - Frequência de visita à concorrência do cliente Retalho

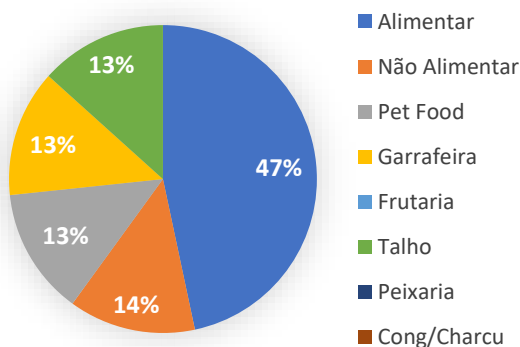


Gráfico 104 - Área considerada mais atrativa na concorrência pelo cliente Retalho

Na sua maioria (53%), os clientes do Retalho considera o serviço prestado na loja como “Bom”, considerando os restantes o serviço “Muito Bom” ou “Excelente” (Gráfico 105).

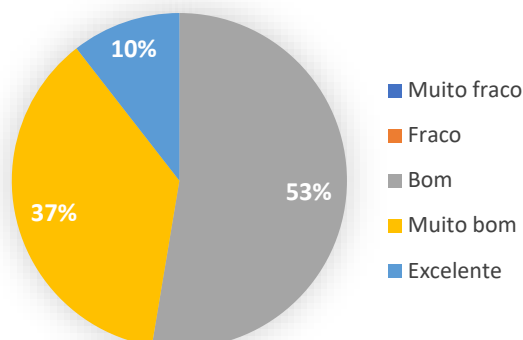


Gráfico 105 - Avaliação do serviço da loja pelo cliente Retalho

Por último, o cliente *Outros* (13%), constituído por 67% de mulheres (Gráfico 106) visita a loja, na sua maioria, “1 vez por mês” (56%) (Gráfico 107), sem preferência de horário (45%) (Gráfico 108).

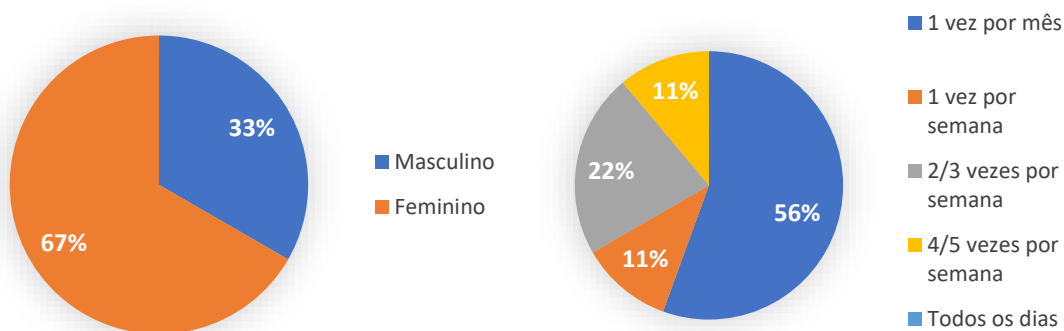


Gráfico 106 - Género dos respondentes de cliente Outros

Gráfico 107 - Frequência de visita à loja do cliente Outros

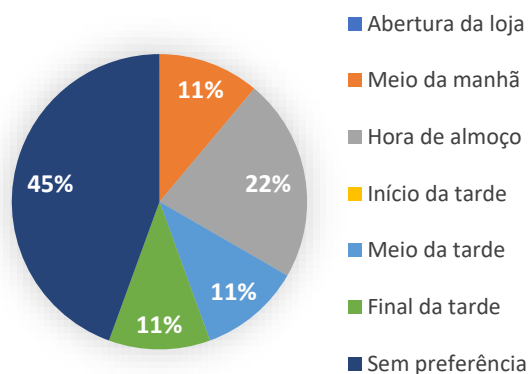


Gráfico 108 – Altura da visita à loja do cliente Outros

Os itens com os quais os clientes deste segmento estão mais “pouco ou nada satisfeitos” são a “limpeza da loja” e os tempos de espera nos terminais de compra e na Caixa Central.

Os itens com os quais estão “muito” ou “completamente satisfeitos” são a “luminosidade da loja”, o “estacionamento”, “as políticas de devolução” e a “temperatura ambiente” (Gráficos 109 a 119).

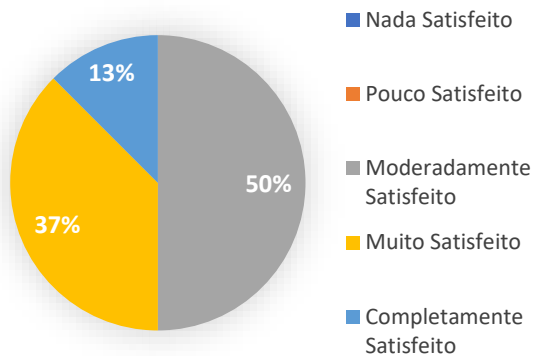


Gráfico 109 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à temperatura ambiente da loja

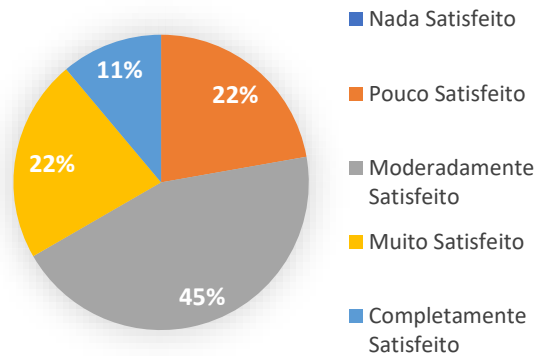


Gráfico 110 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à limpeza da loja

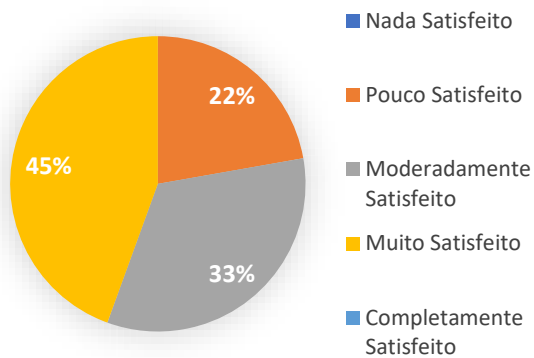


Gráfico 111 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à disponibilidade de stock

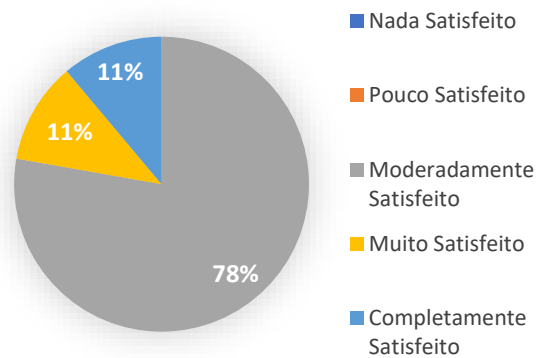


Gráfico 112 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à organização do produto na prateleira

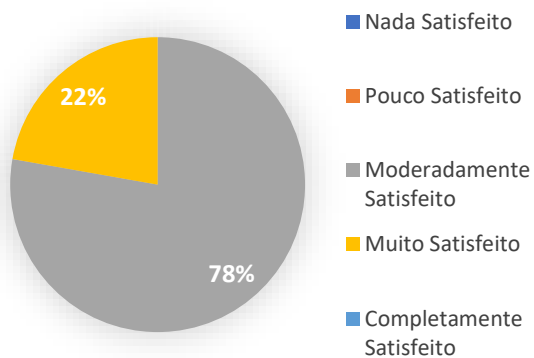


Gráfico 113 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à etiquetagem dos produtos

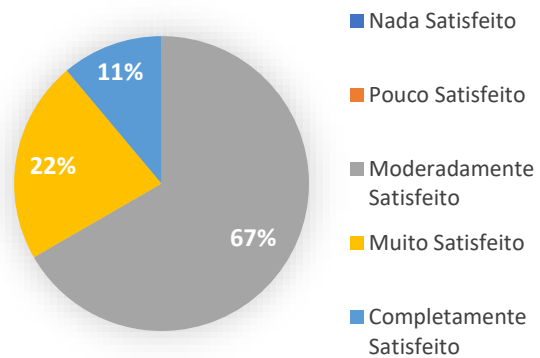


Gráfico 114 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação às promoções

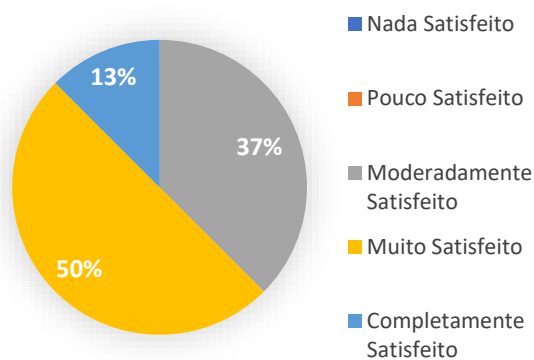


Gráfico 115 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à luminosidade da loja

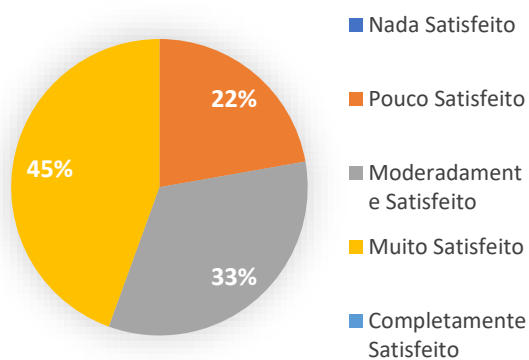


Gráfico 116 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação ao tempo de espera nos terminais de compra

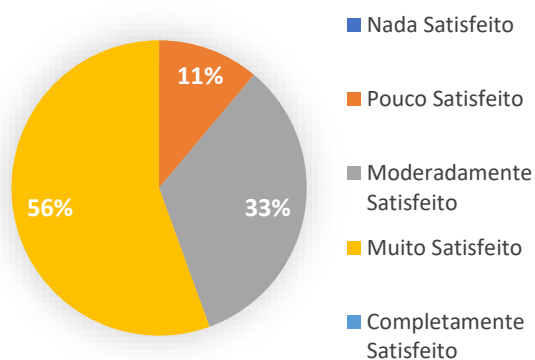


Gráfico 117 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação ao tempo de espera na Caixa Central

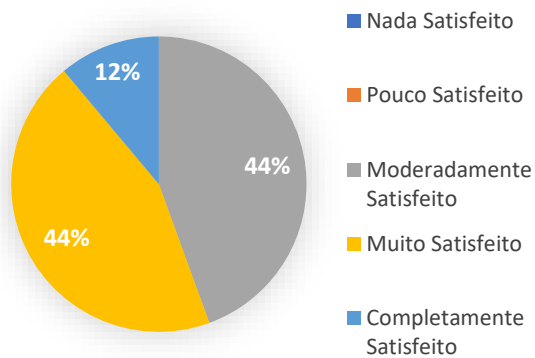


Gráfico 118 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação ao estacionamento

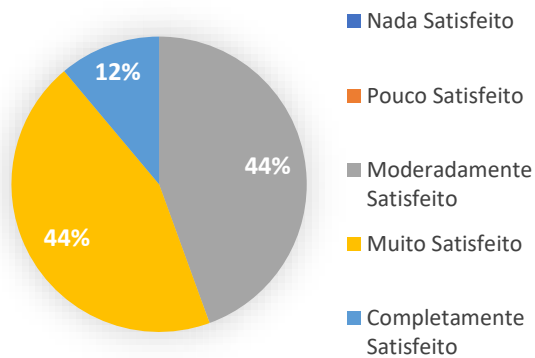


Gráfico 119 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação às políticas de devolução

44% destes respondentes considera a área Alimentar como a mais satisfatória em relação à diversidade, enquanto os outros 56% consideram a Garrafeira. Em contraste, a área Não Alimentar é considerada a que menos satisfaz nesse campo (Gráficos 120 e 121)

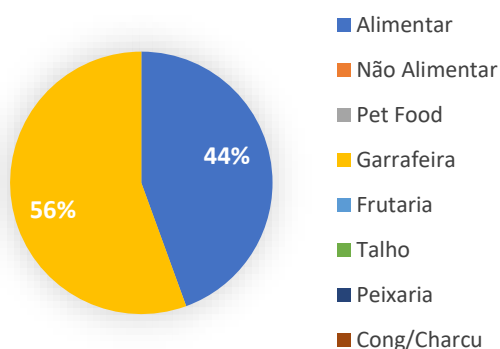


Gráfico 120 - Área considerada pelo cliente Outros mais satisfatória em relação à diversidade do sortido

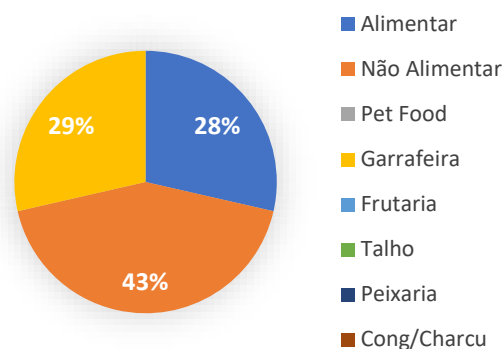


Gráfico 121 - Área considerada pelo cliente Outros menos satisfatória em relação à diversidade do sortido

Em relação à disponibilidade de produtos, o cliente Outros considera a Garrafeira como a mais satisfatória (56%) e a Não Alimentar (43%) como a menos satisfatória (Gráficos 122 e 123).

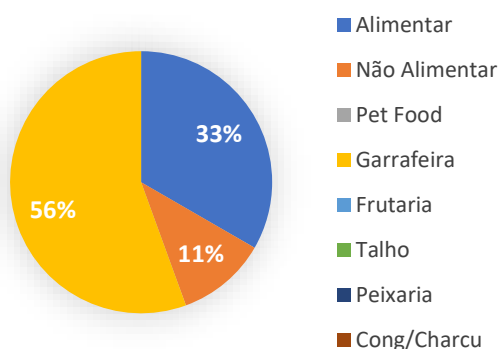


Gráfico 122 - Área considerada pelo cliente Outros mais satisfatória em relação à disponibilidade do sortido

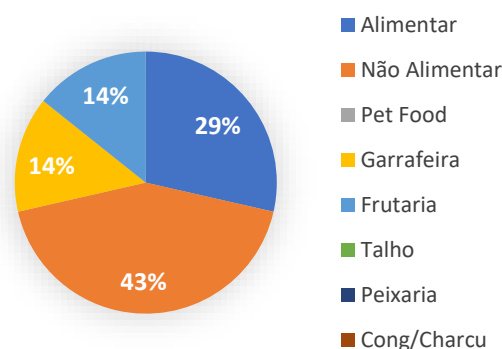


Gráfico 123 - Área considerada pelo cliente Outros menos satisfatória em relação à disponibilidade do sortido

67% dos clientes sente “pouca dificuldade” em encontrar o produto (Gráfico 124), sendo que 50% se sente “muito satisfeito” com a disponibilidade e conhecimento dos colaboradores (Gráfico 125).

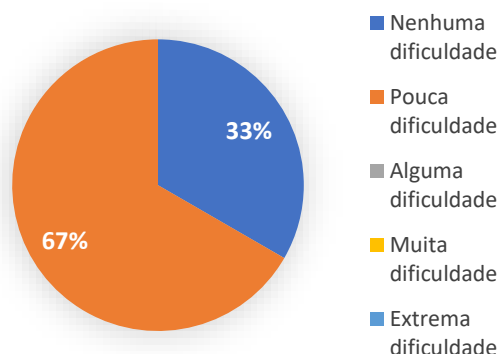


Gráfico 124 - Grau de dificuldade do cliente Outros em encontrar o produto na loja

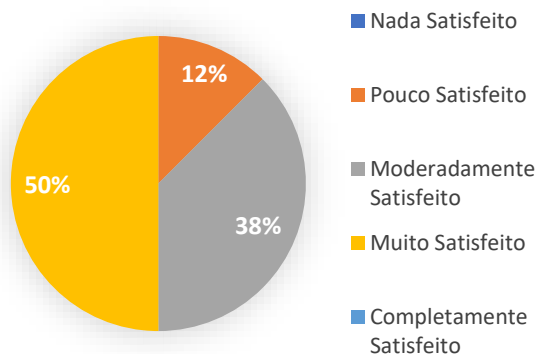


Gráfico 125 - Grau de satisfação do cliente Outros em relação à disponibilidade e conhecimento dos colaboradores

A área em que são melhor atendidos é a Garrafeira (57%) (Gráfico 126). Os Congelados e a Charcutaria e a Não Alimentar (ambas com 29%) foram eleitas como as menos satisfatórias em termos de atendimento (127).

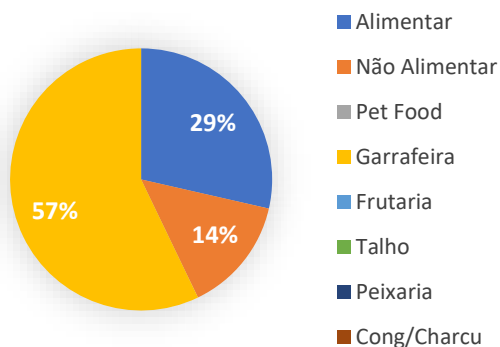


Gráfico 126 - Área em que o cliente Outros considera ser melhor atendido

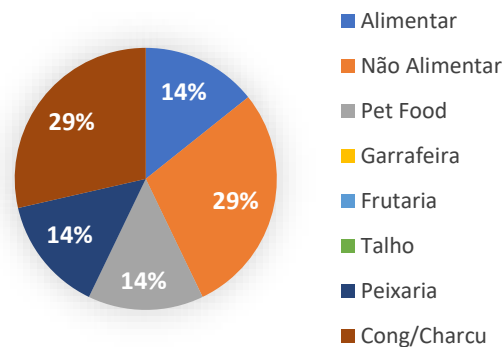


Gráfico 127 - Área em que o cliente Outros considera ser pior atendido

A maioria do cliente Outros (67%) diz não visitar a concorrência (Gráfico 128), sendo que dos 33% que visitam, 67% afirmam visitar a concorrência menos vezes que o Recheio (Gráfico 129), considerando a área Não Alimentar (34%) como a mais atrativa (Gráfico 130).

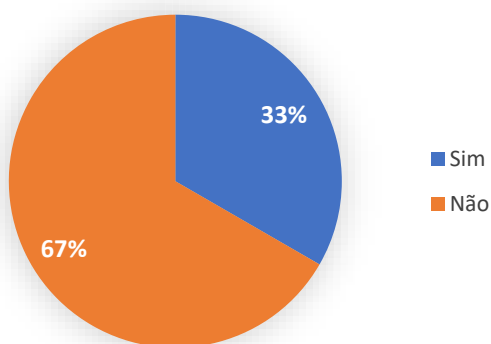


Gráfico 128 - Hábito de visita à concorrência do cliente Outros

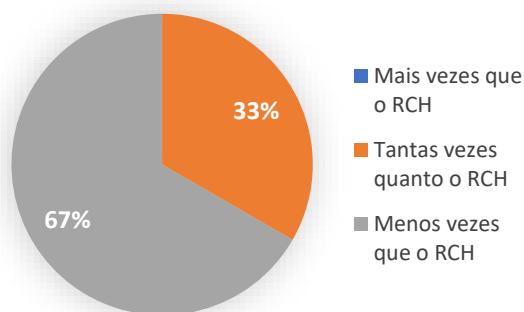


Gráfico 129 - Frequência de visita à concorrência do cliente Outros

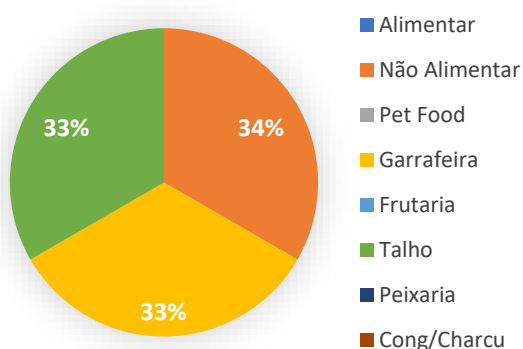


Gráfico 130 - Área considerada mais atrativa na concorrência pelo cliente Outros

De forma geral, estes clientes classificam o serviço na loja como “Bom” (70%) (Gráfico 131).

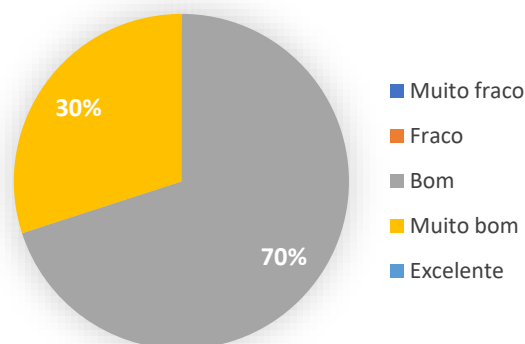


Gráfico 131 - Avaliação do serviço da loja pelo cliente Outros

### 3.3. Entrevistas Semiestruturadas

Tendo como objetivo auscultar a opinião dos colaboradores da loja sobre o funcionamento da mesma, no sentido de identificar pontos fortes e fracos e perceber o que poderia ser melhorado, nomeadamente em termos de atendimento ao cliente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas foram conduzidas a 27 colaboradores do Recheio, incluindo chefes de secção, pessoal de escritório e gerência. As entrevistas foram realizadas de 9 a 18 de outubro, sendo para o efeito elaborado um guião (ver Anexo II). As entrevistas foram realizadas na loja e tiveram uma duração média de 20 minutos. Para garantir o anonimato dos entrevistados, a cada colaborador foi atribuído um código (E, seguido do número da entrevista), sendo essa a designação usada para apresentar citações.

Em relação ao atendimento ao cliente na loja, 10 colaboradores disseram não estar satisfeitos com o mesmo, enquanto que 8 demonstraram estar satisfeitos. Já 6 dos colaboradores entrevistados admitem que nem sempre o atendimento é satisfatório, quase sempre pendendo para a insatisfação. E21 diz “Não é um atendimento mau, mas também não é excelente. Fica ali no mais ou menos, com potencial para melhor”. Já 3 entrevistados, todos da secção dos frescos, decidiram não responder por considerarem não ter conhecimento o suficiente do atendimento em loja no geral para o caracterizarem. E18 afirma “Não nos é possível, aqui nos frescos, perceber o que se passa lá fora. Ouvimos os clientes a queixarem-se, mas não podemos confiar neles a 100%”. No que toca à satisfação por secção, 16 colaboradores admitiram sentir-se satisfeitos com o

atendimento na sua secção, sendo que os não satisfeitos foram somente 3. À semelhança do atendimento geral em loja, também 6 entrevistados admitem não se encontrarem completamente satisfeitos. E12 afirma “É como te digo, não é mau... mas também não é bom!”.

Quanto aos principais problemas que existem em termos de atendimento ao cliente, nas secções e na Loja, foram apontados vários, sendo os principais, por ordem de referência: a falta de disponibilidade, a falta de espírito de equipa, a sobrecarga de trabalho, a falta de formação, a falta de pessoal e a falta de motivação.

Os colaboradores acreditam que a *falta de disponibilidade* dificulta um atendimento mais personalizado. “Como não temos disponibilidade para falar mais com os clientes, acabamos a despachá-los e não conseguimos persuadi-los a comprar mais ou mesmo trocar aqueles dois dedos de conversa que eles tanto gostam”, justifica E22.

Outro problema referido foi a falta de *espírito de equipa*, concordando os colaboradores que há demasiado individualismo na loja, o que se traduz numa carência de entreaajuda: “Há colegas que se nos virem aflitos, não ajudam. Acontece muitas vezes haver falta de pessoal na faturação e haver colegas a passearem nos corredores. Só ajudam quando são chamados e, mesmo assim, vêm contra a vontade” (E9).

O terceiro problema mais apontado foi a *sobrecarga de trabalho*, considerando os colaboradores que isso tem implicações diretas na falta de disponibilidade: “Se temos muito que fazer, não temos como fazer o cliente sentir-se especial” (E22); “Temos muito trabalho e não há quem nos dê uma palavra de incentivo” (E6). Um dos colaboradores afirma mesmo que só continua a vir trabalhar por gostar do que faz. O acumular do trabalho leva a outros problemas menos apontados como a saturação da função que pratica e a falta de foco no cliente. “Não é que não queiramos atender os clientes, é só que temos demasiado para fazer. Estou no corredor, de repente estou na faturação, como de repente tenho alguém a pedir-me para aviar encomendas” (E14).

Outro dos problemas mais apontados foi a *falta de formação*. Apesar de a Gerência acreditar que os seus colaboradores têm formação suficiente, dada de forma consistente, a maior parte dos colaboradores acredita que necessita de mais formação para colmatar a falta de profissionalismo e comportamentos inadequados de certos colaboradores. “Nesta loja falta formação de atendimento especializado. Não falo de um bom dia, boa tarde, mas



sim de técnicas específicas sobre como atender, formas de negociação e até mesmo como agir em situações mais stressantes como quando o cliente é hostil” (E5).

O quinto problema mais referido foi a *falta de pessoal*, apesar de a Gerência acreditar que tem pessoas suficientes. “As pessoas com este novo *layout* (pós obras) não estavam preparadas para esta situação de pressão durante as obras e pós-obras, mas têm-se vindo a habituar”, comentou E27. Já os colaboradores apontam a falta de pessoal como principal causa da sua falta de disponibilidade e sobrecarga de trabalho. “Tenho muito trabalho para fazer e sou só eu na minha secção. Tenho de ser eu a aviar as encomendas, a recebê-las, a repor o produto e ainda a ajudar em situações apertadas da distribuição ou de clientes” (E23).

Por último, o sexto problema mais apontado é a *falta de motivação* por parte da Gerência. “Quando alguma coisa corre mal, ralham-nos. Mas quando corre bem, não nos dizem nada” (E19). Quando perguntado se se sentem motivados, alguns colaboradores dizem que não, afirmando que tanto o Gerente, como o Subgerente e a Chefe de Percíveis, podiam mostrar mais empatia para com os colaboradores: “Não é que sejam maus gerentes, mas nota-se que são pressionados a atingir números e quando isso não acontece descarregam em nós”, desabafa E1. Mas “não é só a falta de motivação por parte da Gerência, mas também a remuneração... Pagam-nos sempre ao fim do mês, mas não o suficiente para o trabalho que fazemos” (E4).

Quando confrontados sobre *como se poderiam resolver os problemas referidos*, as soluções apontadas passam por contratar mais pessoal ou organizar melhor os horários: “Por exemplos, na zona dos frescos, os horários são mudados a qualquer momento e as pessoas, por vezes, até ficam penalizadas por causa disso” (E25). Segundo os colaboradores, também deveria haver uma redistribuição dos quadros da loja “há secções com 5 pessoas e outras só com 2. Não digo que essas 5 pessoas não sejam necessárias, mas como é que 2 são suficientes? Não são!” (E14). Se essa redistribuição não fosse possível, os funcionários acreditam que deveriam ser contratadas mais pessoas. “No entanto, ao contratar novas pessoas, há que ter cuidado com o seguimento que elas vão ter. Como não existe entreajuda na loja, também não existem bons exemplos para acompanhar alguém nos primeiros dias”, afirma E16, tendo admitido que se sentiu sozinho e desamparado quando entrou nos quadros da loja.

Um colaborador também comentou que a melhor solução para a secção dos terminais era encontrar uma pessoa que fosse chefe de secção que controlasse e organizasse a equipa para melhorar a produtividade do pessoal e controlar comportamentos menos adequados.

Quanto à falta de motivação, nenhum colaborador conseguiu dar uma solução em especial. “Depende muito estado de espírito da pessoa, se o dia lhe corre bem ou não” (E23). No entanto, a solução mais votada foi haver horários rotativos em relação à função. “Se me apresentarem um horário em que esteja explícito que nos dias x vou estar na faturação e nos dias y vou estar no corredor, já conseguiria controlar melhor a carga de trabalho e não enveredar por trabalhos minuciosos que poderão ser interrompidos a qualquer momento” (E16). E11 disse “se houvesse rotatividade e não fossem sempre os mesmos na faturação, o atendimento seria mais agilizado porque ao fim de 2 horas a faturar sem parar, o colaborador já está cansado e farto daquilo.”

Quando questionados sobre a *preparação da sua equipa para atender o cliente* na sua plenitude, 13 entrevistados consideram que a sua equipa está preparada para atender o cliente da melhor forma possível. Destes, 5 colaboradores são chefe de secção, justificando que se consideram preparados porque a equipa conhece bem o produto e o cliente e que, apesar da falta de pessoal, conseguem dar um atendimento minimamente satisfatório.

Dez colaboradores afirmam que não sentem que a equipa esteja preparada por não haver disponibilidade para atender o cliente e não haver foco no cliente devido à falta de espírito de equipa, rotatividade, formação e motivação. No entanto, há quem não concorde que a motivação seja um fator importante para o bom serviço de equipa: “A falta de motivação não deve servir como desculpa para um mau serviço, pois cabe a cada um de nós como indivíduos dar o nosso melhor em prol do cliente” (E18). A falta de espírito de equipa volta a ser comentada por 5 dos colaboradores que afirmam que “as pessoas não sabem comportar-se nem separar a vida profissional da vida pessoal” (E2).

Os restantes 4 entrevistados responderam “mais ou menos” à pergunta, afirmando que “é relativo, depende da disponibilidade que temos” (E25), também dando a justificação de que é necessária mais gente e melhor organização de horários e equipas.

Já E3 afirma que “deveria haver uma espécie de guia do colaborador oferecido pela Companhia para todos nós seguirmos as mesmas regras e procedimentos”.

No decorrer da conversa, voltou-se a falar de comportamentos inadequados para com o cliente: “Há colaboradores que não têm tato, por muito que tentem. Dizem palavrões e agem como se estivessem num café com os amigos. Se o cliente se revoltar, ainda ficam admirados e chateados. Mas é o exemplo que lhes dão” (E17).

Sobre *formação sobre atendimento ao cliente*, 18 colaboradores afirmam que esta existe, tendo tido alguma forma dela ao longo do seu tempo no Recheio, ainda que 10 desses colaboradores admitam que já não têm formação há pelo menos dois anos. Um dos colaboradores vai mais longe e diz “eu sei que existe, mas nunca me convidaram a ir a alguma, o que é triste” (E13).

Três dos colaboradores que afirmam que não existe formação dizem que já a tiveram, mas já demasiado tempo passou para se recordarem em condições do que foi explicado: “A partir do momento em que já não tenho uma formação sobre atendimento há mais de quinze anos, considero que não haja. Mesmo que os meus colegas a tenham” (E1). Outro colaborador afirmou que teve formação sobre a área em que está, mas não sobre o atendimento ao cliente. No entanto, afirma que isso não o impede de dar o seu melhor porque “quem tem a mínima noção do negócio percebe como deve atender o cliente” (E17). Cinco colaboradores afirmaram que não tiveram formação de atendimento ao cliente, nem sobre a área em que trabalham, mas dizem que foram aprendendo ao longo do tempo com o cliente que visita o Recheio: “Começamos a aprender as suas manhas e como nos devemos comportar com eles” (E8). Um dos colaboradores diz que já teve a formação, mas que “foi uma vergonha. Eram pessoas externas ao Recheio que não conheciam o nosso tipo de cliente. Tiveram a brilhante ideia de dizer que perante escassez de um produto devíamos recomendar o Pingo Doce...” (E5).

Em termos de frequência, 10 pessoas consideram que deveria ser algo anual, justificando que “mesmo que não nos digam nada de novo, há sempre alguma coisa a recordar” (E20). Já 9 pessoas dizem que não têm opinião sobre a frequência, referindo apenas que deveria ser mais frequente. Três colaboradores acreditam que de 2 em 2 anos seria suficiente, enquanto 1 pessoa afirma que deveria ser algo de seis em seis meses. Já a Gerência afirma que é algo dado de forma consistente, aquando da entrada de um novo colaborador na loja. Dois colaboradores concordam com a Gerência: “uma vez chega, quando se sabe que é pelo cliente que vimos trabalhar e há muita gente aqui que não percebe isso”(E18).

Tanto quem a teve, como quem não teve e anseia ter, consentem que a melhor forma é formação através de palestras e *role play*, exceto dois colaboradores que afirmam que *role play* não é exequível porque “as pessoas levam tudo para a brincadeira” (E16).

Relativamente às *alterações consideradas pertinentes fazer na Loja para aumentar a satisfação dos clientes*, as três mais mencionadas pelos entrevistados foram: motivação por parte da Gerência; mais pessoal; e mais espírito de equipa. De seguida, surgiram por seis vezes cada a sugestão de etiquetas digitais e uma mudança das infraestruturas dos terminais de faturação. Ainda com um número alto de menções (5 cada), as mudanças mais apontadas foram a rotatividade e mais organização. Das restantes sugestões apontadas, são de salientar os preços mais apelativos, mais reuniões de equipa e melhor organização do armazém.

Um tema recorrente entre os colaboradores é, efetivamente, a falta de motivação. Novamente, a maior parte dos funcionários apontam para a necessidade de terem mais *feedback* positivo por parte da Gerência: “durante as obras ainda se percebia porque era um caos, mas agora não” (E26). Outro colaborador refere: “há muita pressão por parte da Gerência (...). É feito tudo a correr e se correr mal a culpa é nossa” (E1). Um outro colaborador afirma que “há colegas que pensam “para quê que me vou estar a chatear se depois vou ter uma má resposta? Acontece muito” (E2).

De novo a falta de pessoal é apontada como algo que interfere com o atendimento: “não há gente o suficiente para que o trabalho seja bem feito e o cliente bem atendido” (E21). Um outro colaborador, chefe de secção, diz “nós até gostávamos de falar com o cliente, saber como vai o negócio, eles gostam disso. Mas com a quantidade de trabalho que temos, não dá” (E16).

No que toca ao espírito de equipa, os colaboradores mencionam que o ambiente dantes era melhor: “No Recheio, antes, éramos uma família. Se eu ficasse doente ficava triste por não poder vir trabalhar” (E4). Culpam os demasiados anos de casa como causa da destruição do espírito de equipa: “A maior parte de nós está aqui há mais de vinte anos e criam-se desvanças que não se resolvem e à medida que vão entrando novas pessoas escolhem-se lados e as disputas não se resolvem” (E4).

Outra alteração proposta está relacionada com as etiquetas: “Se há coisa que nos faz desperdiçar muito tempo são as etiquetas”, diz um chefe de secção. “É uma manhã inteira a trocar etiquetas, quando podia estar a repor e atender os clientes” (E12). Provenientes

do departamento de Marketing do Recheio, as etiquetas ainda são em papel e, para além das que a loja tira todos os dias, de 15 em 15 dias saem as etiquetas para os folhetos e para substituir as dos folhetos anteriores. “Para além de desperdício de tempo, é um desperdício de papel” (E3). Quando confrontados como mudariam isso, os colaboradores dizem “seria ideal haver um sistema de etiquetas digitais que mudavam automaticamente e cujo controlo poderia ser dividido entre a loja e o Departamento de Marketing do Recheio” (E10). Ainda há funcionários que pedem mais: “o perfeito seria serem etiquetas superinteligentes que trouxessem o preço em promoção, o preço normal e o nível de stock em loja” (E12). Com isso os funcionários travam dois problemas: tanto o cliente como o colaborador teriam acesso a informação sobre a existência em *stock* de um determinado produto quando este não está na prateleira.

Outra mudança pedida pelos entrevistados é uma reestruturação das infraestruturas dos terminais de compras, afirmando que elas são um impedimento de um bom atendimento: “não só é pesado para os meus colegas, como não é um processo rápido. O cliente perde muito tempo no Recheio. Se eu fosse um homem de negócios, não ia gostar de perder tempo, que é dinheiro, numa fila, e é o que o cliente mais faz aqui: espera no talho, na fruta, no peixe e ainda na faturação e na caixa” (E3). Quem trabalha lá, sendo da secção ou chamados lá para ajudar, afirmam que trabalhar lá é completamente antinatural: “Deviam ter um tapete rolante ou uma pistola para faturar. Ao fim do dia as nossas costas estão destruídas” (E9). Como existe a política de mudar de carrinho para carrinho, os colegas da faturação acham que o ideal seria o tapete rolante, mesmo que o cliente não fosse gostar no primeiro instante. Outra alteração na faturação seria uma caixa de *self-service*. Enquanto que uns são contra por serem uma loja grossita e não verem sentido nisso, outros pensam nos clientes com pouca mercadoria: “tanto temos clientes que trazem carros cheios, como temos clientes que trazem pouca mercadoria para comprar. E agora que temos fila única, estes clientes têm de esperar numa fila que lhes parecerá interminável” (E19). Ainda houve colaboradores que pensaram nesses clientes, mas que acham que uma caixa *self-service* não seria a solução. Ao invés, acreditam que deveria haver somente uma caixa prioritária para esse género de cliente.

De seguida, as alterações mais votadas foram a rotatividade e mais organização. No que toca à rotatividade, os colaboradores acreditam que esta iria ajudar mais os colegas da faturação que têm o trabalho mais pesado. Também apelam à organização: “não há organização de equipas nos frescos e nos secos. E de horários ainda pior” (E5). Dois

colaboradores apontam uma solução para a falta de organização: reuniões de equipa: “Nós vemos a Gerência a reunir com os frescos, mas não com os secos. E isso é necessário para sabermos como está tudo a correr” (E13).

Em relação aos preços, 2 colaboradores acreditam que o Recheio perde com a falta de preços mais apelativos: “os clientes vêm cá e dizem “ah que loja bonita, mas que preços feios” (E22). Um colaborador chega a afirmar que os clientes comentam os melhores preços na concorrência.

Por último, surge como proposta de alteração uma melhor organização do armazém, pois “como não há disponibilidade para estar em constante reposição, a mercadoria acaba por ficar a apanhar pó no armazém” (E6). Um dos colaboradores afirma “devia haver uma frequência maior dos funcionários dos corredores em passarem no armazém para verem se precisam algo de lá” (E3).

De uma forma geral, os colaboradores da loja não se encontram dentro do assunto no que toca a *tecnologias a serem desenvolvidas* e são reticentes a adaptar-se a elas caso fossem impostas na loja. Foi-lhes dado, como exemplo, de tecnologias novas os vídeos retirados do Youtube, presentes na questão 6 do guião da entrevista (ver Anexo II).

No entanto, nenhum dos colaboradores achou exequível qualquer das alternativas, afirmando sempre que o Recheio é um grossista. Dessa forma, dos 27 entrevistados só 21 responderam. 9 dos colaboradores afirmaram que uma das melhores apostas seria uma caixa de *self-service* para as situações de clientes com pouca mercadoria, como referido anteriormente. Seis colaboradores voltaram a falar das infraestruturas dos *checkouts*, pondo em cima da mesa a ideia de tapetes rolantes e pistola de faturação. De seguida, uma das ideias mais badaladas (por 5 entrevistados) foi a etiqueta inteligente, com os vários preços do produto e uma ligação ao sistema SAP da loja que fornecesse o *stock* teórico em loja. Quatro colaboradores afirmaram ser uma boa ideia a faturação por parte do cliente, que entraria em loja com um carro diferente e uma pistola para ir faturando a sua compra. Outros quatro acham pertinentes caixas de pagamento automático, em que o cliente só lida com a caixa para introduzir o numerário ou cartão multibanco. Por último, surge também a possibilidade de aumentarem as ferramentas da loja para o atendimento ao cliente, como a aquisição de mais pistolas de SAP para ajudar em situações de escassez de produto e saber se existe *stock* do produto em falta.

No que toca às *diferenças entre a loja Recheio e a concorrência*, só um funcionário decidiu não responder pois alega: “não conheço a concorrência para fazer esse tipo de julgamento” (E15). O ponto mais referido em termos de diferenciação é a familiaridade que os colaboradores têm para com os clientes, visto que já os conhecem há anos e se dão bem com eles: E6 refere: “chegamos mesmo quase a parecer uma família, temos as nossas brincadeiras e já os conhecemos de ginjeira!”. De seguinte, chega a confiança: no atendimento e na marca. “Os clientes dizem que vêm cá porque gostam de nós, não por causa dos preços” (E22). Também confirmam que “somos uma empresa grande, multinacional, de renome, quer sejamos Recheio ou Pingo Doce. O cliente confia na JM” (E2). De seguida, há colaboradores que afirmam que a loja nova ajuda na retenção do cliente: “está mais bonita, apresentável, e o cliente gosta disso” (E8). No entanto, apesar de a esmagadora maioria dos entrevistados acreditar que o atendimento e a loja são bons o suficiente para os distinguir da concorrência, há colaboradores que dizem que isso não é o suficiente: “aqui pinta-se a fachada, mas por dentro a casa continua desarrumada”(E15) ou “Acho que não nos diferenciamos em nada em termos de atendimento... somos péssimos nele e não damos importância ao cliente” (E3).

#### 3.4. Discussão dos resultados

Neste ponto serão discutidos os resultados do estudo empírico, triangulando os dados obtidos através dos questionários com os dados recolhidos através da observação participante e das entrevistas.

Tendo em conta os resultados dos questionários, de forma geral, o *word-of-mouth* é positivo, sendo o serviço da loja classificado como “Bom”, “Muito Bom” e “Excelente” e tendo 100% dos inquiridos respondido que recomendariam a loja a outras pessoas.

Os itens com os quais os clientes estão mais satisfeitos (muito ou completamente) são: a Luminosidade (77%); a Política de Devoluções (73%); o Estacionamento (69%); a Temperatura da loja (63%); e a Limpeza (61%).

São cinco os pontos a melhorar na loja segundo os clientes: Tempo de Espera nos Terminais de Compra (66% de “Nada Satisfeito” a “Moderadamente Satisfeito”); Disponibilidade do *stock* (62% de “Nada Satisfeito” a “Moderadamente Satisfeito”), Etiquetagem do Produto (47% de “Nada Satisfeito” a “Moderadamente Satisfeito”);

Promoções (47% “Pouco Satisfeitos” ou “Moderadamente Satisfeitos”); Organização do Produto na Prateleira (44% “Pouco Satisfeitos” ou “Moderadamente Satisfeitos”). Em termos de diversidade de sortido as áreas menos satisfatórias são Comida Animal (37%), Congelados e Charcutaria (15%) e a Área Não Alimentar (12%). Em relação à disponibilidade do produto, as áreas menos satisfatórias são a Comida Animal (34%), em segundo a Não Alimentar (22%) e em terceiro a Alimentar (19%).

Tendo em conta a observação participante e as entrevistas realizadas a colaboradores, acrescentam-se outros pontos a melhorar: motivação.

#### 3.4.1. Tempo de espera nos terminais de faturação

Por fim, a maioria (36%) dos clientes classificou como “moderadamente satisfatório” o tempo de espera nos terminais de faturação, sendo que 26% dos respondentes classificam esse tempo como “pouco satisfatório”. Os colaboradores da loja corroboram a opinião dos clientes: “Os clientes esperam muito na fila, o que é algo inadmissível” (E2). Enquanto todos concordam que a fila única – posta em prática após as obras - veio melhorar o funcionamento da loja, confirmam também que a solução não passa por aí: “O serviço nos terminais só vai ser melhorado quando aperfeiçoarem as infraestruturas de maneira a facilitar o trabalho aos colaboradores” (E6). E15 diz: “Todos os movimentos feitos na faturação são anti ergonómicos e isso atrasa todo o trabalho.” E14 afirma: “já passei por lá e parece uma dança. Vira para aquele lado, agora com uma caixa de 20 litros de óleo, agora com dois sacos de 25kg de açúcar... Ao fim de um dia a pessoa já não sente as mãos, nem as costas”.

A observação participante permitiu constatar que a faturação é efetivamente um problema na Loja. Tendo passado por lá e vendo como os colegas trabalham, torna-se perceptível o árduo esforço que se faz. Ao contrário de um retalhista tradicional, ou até mesmo lojas da concorrência, as caixas de faturação são diferentes, o que dificulta os movimentos dos colegas e torna o processo mais lento. Neste momento, após as obras, as caixas continuam a ser como antes, sendo que já recebem pagamentos de multibanco e numerário, com impressão da própria fatura. No entanto, o leitor de códigos está baixo demais para permitir um movimento natural do corpo e a política de passar de um carrinho para o outro é antinatural. Por outro lado, o cliente não entende que este processo não é tão



rápido como num supermercado, onde existe um tapete rolante e, muitas vezes, uma pistola de leitura de códigos. Também com a pressa, muitas vezes os colaboradores acabam por faturar mal, trocando códigos, o que implica adversidades na leitura de *stocks* do produto, que influencia a compra do mesmo pela Compradora.

#### 3.4.2. Disponibilidade de *stock* e organização dos produtos na prateleira

Tendo em conta a observação participante, os fatores que pareceram gerar menos satisfação foram a Disponibilidade de *Stock* e a Organização dos Produtos na Prateleira. Estes problemas podem estar relacionados com o problema de não haver reposição contínua dos produtos. Isto foi confirmado pelos próprios colaboradores, nas entrevistas.

Ainda acerca da disponibilidade de *stock*, a área que menos satisfaz os clientes é a Comida Animal (36%). Isto pode ter duas razões: durante o estágio, e durante maior parte do tempo de obras, foi a área menos organizada, tendo havido falta de *stock* por parte do armazém central. No entanto, é também a área menos frequentada pelos clientes que, ao responderem ao questionário, podem tê-la indicado como a menos satisfatória por ser a que menos consomem. De salientar que tanto durante o estágio, como na altura em que os questionários foram preenchidos, a área já estava organizada; no entanto, só por uma pessoa. A mesma pessoa tem também trabalho no corredor, é chamada à faturação para ajudar e ainda avia encomendas.

A segunda área mais votada negativamente em termos de disponibilidade de *stock* foi a de Congelados e Charcutaria (15%). Este sector sofre por ter pouca gente, estando uma pessoa nos congelados, uma na charcutaria e outra nos laticínios. A área também não se encontra a 100% por existirem colaboradores de baixa. Também durante dois meses do estágio a loja encontrou-se sem Chefe de Percíveis, o que dificultou a organização da área.

Por fim, a terceira área mais apontada como não satisfatória em termos de disponibilidade de *stock* foi a Não Alimentar (12%). Esta área tem uma equipa de três pessoas, uma das quais que também está responsável pelo *Pet Food*, entre outras coisas. A segunda pessoa trabalha no corredor e também na faturação, deixando só um colaborador a 100% no corredor.

### 3.4.3. Etiquetagem do produto

A etiquetagem dos produtos foi considerado um dos fatores que seria necessário alterar pelos entrevistados. Também a observação participante permitiu constatar este problema. Os colaboradores exigem uma melhor forma de etiquetagem que lhes suavize a carga de trabalho e que facilite a compra do cliente. E4 diz “até acontecerem as obras, era muito provável encontrarmos etiquetas antigas até com o IVA por alterar”. Isso acontece porque todas as alterações de etiquetas que o Departamento de Marketing produz na loja partem dos Alerta Operações do Departamento de Marketing do Recheio (para alterar etiquetas para entrar e sair de folhetos) e, também, da necessidade que surge nos corredores de alguma etiqueta em específico. A etiquetagem é também algo que atrasa o trabalho dos colaboradores: “Eu sei que faz parte do nosso trabalho, mas perdemos muito tempo a tirar e meter etiquetas, muitas vezes erradas, e isso também implica que não prestemos atenção ao cliente” (E15).

### 3.4.4. Promoções

Em termos de promoções, parecem existir dois problemas: as promoções existentes não serem suficientemente boas para o cliente; o cliente não ter conhecimento suficiente acerca das mesmas. Em relação a isso, E11 diz: “Algo que não fazíamos antes era ligar aos clientes e dar-lhes a conhecer as promoções bomba que temos”. E12 acusa os seus colegas de não conhecerem bem as promoções que a loja pratica e que “os funcionários deviam ter uma formação sobre como reter esse tipo de informação e envolver mais os clientes nos folhetos que nós oferecemos. Isso implica falar mais com eles e dizer ‘olhe, já viu aquele produto em promoção?’” (E12). Se, pelo contrário, as promoções simplesmente não forem do agrado dos clientes, cabe ao Recheio fazer melhores pesquisas de mercado e tentar preencher essa lacuna para com o cliente.

### 3.4.5. Motivação

Da observação participante e da análise das entrevistas percebeu-se que o principal problema no que toca ao atendimento ao cliente na loja Recheio é a desmotivação do

colaborador. Verificou-se que a desmotivação sentida tem várias razões: a sobrecarga de trabalho; a falta de espírito de equipa; e a falta de comunicação, nomeadamente entre a chefia e os colaboradores.

Com efeito, muitos colaboradores referiram sentir uma *sobrecarga de trabalho*, o que leva à falta de disponibilidade do funcionário para atender o cliente tão bem quanto gostaria e a uma certa frustração profissional. Um entrevistado declara que “às vezes os clientes pedem um produto (que não se encontra na prateleira) e os colaboradores dizem que não há, apesar de existir em armazém. Isso vem da falta de vontade e do acumular de trabalho; às vezes há muito que fazer e pouco tempo para atender o cliente” (E18). Outro entrevistado refere: “Estamos demasiados atarefados e não dá para prestar atenção a tudo” (E23). Os entrevistados apontam como solução para combater o excesso de trabalho a contratação de mais pessoal: “A sobrecarga de trabalho resolvia-se com a entrada de mais pessoal. Assim, o trabalho que sobrecarrega uma pessoa podia ser dividido e prestávamos mais atenção ao cliente, que é o que ele quer” (E22). Apesar de a Gerência acreditar que há gente suficiente, os colaboradores dizem, efetivamente, o contrário, principalmente aqueles que são chefes de secção. A sobrecarga de trabalho faz, segundo os colaboradores, a loja entrar num *loop* de desorganização, causando desconforto e mau estar. Relativamente à falta de vontade dos colaboradores, um dos entrevistados sugere um maior controlo por parte da Direção: “Há falta de organização e de uma mão mais pesada. As pessoas fazem o que querem e ninguém lhes diz nada” (E17).

A *falta de espírito de equipa* foi outro dos problemas aflorados nas entrevistas e verificado pelo estagiário *in loco*. Este facto, potenciado pelo facto de muitos dos colaboradores trabalharem na loja há muitos anos e terem alguns problemas pessoais entre eles, cria, por vezes, mau ambiente.

Por último, foi referida a *falta de comunicação* entre a Gerência, a Chefe de Percíveis e os colaboradores. Alguns colaboradores referiram o facto de lhes serem pedidos sacrifícios (ex.: mudança de turno, de área ou horas extras) que não são bem entendidos por não haver uma boa linha de comunicação entre a Gerência e o pessoal. E1 chega a afirmar: “Às vezes o Gerente quer dizer alguma coisa a um colaborador e não o faz, pede a outra pessoa para o fazer. Essa pessoa acaba por ficar mal vista perante as outras”. Segundo alguns colaboradores, a carga de trabalho não é discutida pelos superiores, tendo-se tornado algo banal, e fator de desmotivação do colaborador.

### 3.5. Propostas de inovação no atendimento em loja

Face aos dados recolhidos através da observação participante, da auscultação dos clientes e dos colaboradores, propõem-se algumas formas de inovar o atendimento no Recheio.

Um dos pontos a melhorar no atendimento ao cliente é a *vertente humana*. Para que os colaboradores proporcionem um bom atendimento, importa, de facto, motivá-los. Nesse sentido, seria importante melhorar a comunicação entre a chefia e os colaboradores.

Para além disso, na loja em questão, seria fundamental criar atividades de *team building* com todos os colaboradores, incluindo a Gerência. Desta forma, os membros da equipa aprenderiam a confiar novamente uns nos outros, criando-se espírito de equipa.

Seria também fundamental oferecer mais formação aos colaboradores, munindo-os de competências sobre como melhor agir perante o cliente e como ter uma postura mais profissional. A formação seria mais eficaz se fomentasse o uso das ferramentas disponibilizadas na loja, como é o caso das pistolas SAP.

Em termos tecnológicos seria uma mais-valia para a Jerónimo Martins desenvolver ferramentas tecnológicas facilitadoras do trabalho dos seus colaboradores e que melhorassem o atendimento ao cliente.

A nível de infraestruturas, seria pertinente criar uma caixa de *self-service*, algo inovador na indústria grossista, prioritária para clientes com pouco volume de compras, para evitar a fila interminável.

Seria também importante criar caixas de faturação com tapete rolante, onde o cliente colocaria a sua mercadoria, facilitando, desta forma, o trabalho do colaborador.

De maneira a diminuir o tempo de espera dos clientes, seria também interessante perceber a exequibilidade do sistema *Scan & Go* (Inman & Nikolova (2017)). O cliente entraria na loja, colocaria o seu número de cliente, e ser-lhe-ia possível escolher esta opção. Assim, usando uma *App* Recheio ou uma pistola de leitura de códigos de barra, o cliente poderia ir concebendo a sua própria fatura à medida que ia fazendo as compras e enchendo o carro. Depois, estaria disponível a opção de pagar automaticamente, ou a prazo, e o cliente não teria que esperar na fila.

Para facilitar o trabalho de reposição e manter a prateleira organizada, seria interessante introduzir *Gravity Feed Shelving Systems* (Inman & Nikolova (2017)). Este sistema consiste numa prateleira vertical, com espaço de armazenamento, com uma leve inclinação que repõe o produto - à unidade - à medida que o cliente vai retirando o mesmo. Assim, a prateleira mantém um aspeto organizado e cheio. Este seria um sistema exequível na área dos enlatados e confeitaria.

De maneira a evitar ruturas de *stock*, existem também as chamadas *Smart Shelves* (Inman & Nikolova (2017)). Este sistema opera a partir do pressuposto de que as prateleiras têm um tapete sensível ao peso, que envia notificações ao pessoal do corredor, e à Compradora, sobre produtos com pouco *stock* na prateleira. Se houvesse produto por repor, os funcionários preparar-se-iam para o repor e a Compradora teria a informação de que deveria encomendar mais produto. *Smart Shelves* também incluem notificações ativadas por Bluetooth, permitindo, assim, ao cliente receber promoções à medida que vão passando pelos produtos. Este género de prateleiras também permite manter um melhor controlo de etiquetagem.

Um bom estudo sobre etiquetas digitais forneceria informação para saber se é um método viável para investimento. Neste caso, seriam etiquetas inteligentes, operadas a partir do computador do Departamento de Marketing. Este sistema permitiria à colaboradora, aquando da mudança de folhetos, fazer *download* dos preços enviados pelo Alerta Operações, sendo as etiquetas atualizadas automaticamente. Os colaboradores também referiram que para complementar o serviço, as etiquetas poderiam incorporar a leitura do *stock* do produto que identificam, tendo uma ligação ao sistema SAP. O uso de etiquetas digitais traz duas mais valias: diminui a carga de trabalho dos colaboradores e permite uma mudança de preços mais dinâmica. Se ligadas ao sistema, e com informação sobre as datas de validade, estas etiquetas contribuiriam para diminuir o preço e, consequentemente, evitar o desperdício de produtos, tornando, inclusivamente, obsoleto o uso da promoção L2P1.



### III – Conclusão

#### 1. Considerações finais

O mais fascinante no setor do retalho é a perícia com que se tenta agradar o cliente, de maneira a fidelizá-lo e criar uma relação duradoura. No Recheio, instituição onde foi realizado um estágio de 1200 horas, é perceptível essa vontade de satisfazer o cliente. No entanto, a forma como os colaboradores da loja trabalham já não é a mais correta para preencher as necessidades dos clientes atuais. Espera-se um serviço pronto e rápido, capaz de diferenciar a marca de maneira imperativa. Segundo Pinto *et al.* (2018), o consumidor moderno é imensamente volátil, estando em constante procura de produtos e serviços inovadores. Há uma necessidade de entender esse consumidor, de forma a saber o que ele deseja e de que forma se comporta.

O colaborador do Recheio, apesar de ter a capacidade de o fazer, não o está a fazer da melhor forma, influenciado essencialmente pela falta de motivação, potenciada pela falta de comunicação com a chefia, pelo excesso de trabalho e pela falta de espírito de equipa. Neste sentido, importa que a chefia reavalie a necessidade de recursos humanos da loja e que aposte nos seus colaboradores, dando-lhes mais formação, melhores infraestruturas e *feedback* positivo, sempre que adequado.

Ao longo das entrevistas, muitos colaboradores diziam sentir falta do ambiente do Recheio há uns anos atrás. E7 referiu: “As pessoas mudaram, criam-se histórias e memórias, mas se não tivermos alguém que nos guie com a certeza que somos uma boa equipa e fazemos da loja um lugar melhor, não há vontade de vir trabalhar. Só o faço porque continuo a gostar daquilo que faço”. Importa mudar esta mentalidade.

Para além disto, importa apostar nas novas tecnologias que vão ao encontro dos gostos e necessidades do consumidor moderno e que facilitem o trabalho dos colaboradores. Soluções como o desenvolvimento de uma *App* Recheio, um sistema *Scan & Go*, *Smart Shelves*, etiquetas digitais, caixas de *self-service* e caixas de faturação com tapete rolante, são soluções interessantes, contribuiriam para melhorar o atendimento ao cliente, devendo ser avaliado o rácio custo benefício das mesmas.

## 2. Limitações do estudo

Durante o desenvolvimento deste trabalho, o estagiário deparou-se com algumas dificuldades não previstas inicialmente.

A primeira teve a ver com o facto de a loja ter entrado em obras durante o período de estágio, alterando a normalidade do seu funcionamento. Isso não permitiu ao estagiário ver a loja a funcionar na sua plenitude. Devido a esta situação, foi decidido não estudar a fundo os questionários e entrevistas relacionados com o setor da distribuição uma vez que, durante as obras, foi transferido para outra loja Recheio. Também a situação de obras, que terminou em Agosto, obrigou a que a distribuição do questionário acontecesse já depois de o estágio terminar.

Uma outra dificuldade teve a ver com o reduzido número de respostas ao questionário. Muitos foram os clientes que negaram sequer a oportunidade de os convidar a responder. Tendo isso em conta, procurou-se encontrar ajuda entrando em contacto com a Direção Nacional de Operações do Recheio que me colocou em contacto com o Departamento de Marketing, no sentido de tentar enviar o questionário por e-mail. No entanto, mesmo assim, o número de respostas permaneceu baixo.

Outra limitação foi o facto de ter havido duas atividades do plano de estágio que não se realizaram: vendas e as visita a outras lojas da companhia.



### 3. Pistas para investigação futura

A curto prazo, seria benéfico para a Jerónimo Martins perceber se as sugestões propostas neste relatório ao nível de recursos humanos seriam uma mais-valia para o Recheio, neste caso para a loja em questão. Também seria interessante estabelecer contacto com a Diretora de Recursos Humanos para perceber como se poderiam colmatar alguns dos entraves encontrados, confrontando-a com as soluções propostas. Posteriormente à implementação destas alterações, seria benéfico voltar a entrevistar os colaboradores da loja em relação ao impacto das alterações efetuadas.

Em relação ao cliente, seria importante inquirir mais clientes, estendendo o estudo a todas as lojas Recheio. Deveriam inquirir-se clientes de Restauração, Hotelaria, Retalho e Outros. Como as obras já se encontram terminadas, o questionário poderia já incluir o setor da Distribuição, sendo assim necessário englobar os clientes dessa área.



## Bibliografia

Abubakar, B., Mavondo, F. and Clulow, V., (2011). Customer satisfaction with supermarket retail shopping. Retrieved from, *130* (95.71).

Arnold, S.J., Oum, T.H. & Tigert, D.J., (1983). Determinant attributes in retail patronage: seasonal, temporal, regional, and international comparisons. *Journal of Marketing Research* 20, 149-157.

Arora, P. & Narula, S. (2018). Linkages between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: a Literature Review. *IUP Journal of Marketing Management; Hyderabad Vol.17* (30).

Bălășescu, S. (2018). The Adoption of Innovation in the Retail Industry. *Bulletin of the Transilvania University of Brașov Series V: Economic Sciences Vol. 11* (60) No. 1

Bălășescu, S. (2018). The influence of innovations and technology on the future of retail. *Bulletin of the Transilvania University of Brașov Series V: Economic Sciences • Vol. 6* (55) No. 2

Berman, B., Evans, J. & Chatterjee, P. (2018). *Retail Management- A strategic Approach*. 13ªEdição. New York, United States, Pearson.

Berry, L. L., Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Adsit, D. (1994). Improving service quality in America: lessons learned. *The Academy of Management Executive*, 8(2), 32–52.

Bradley, G. T., & LaFleur, E. K. (2016). Toward the development of hedonic-utilitarian measures of retail service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 60–66.

Brannen, J. (2017). *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*. Routledge.

Brancoli, P., Rousta, K., & Bolton, K. (2017). Life cycle assessment of supermarket food waste. *Resources, Conservation and Recycling*, 118, 39–46.

Chao, P. (2008). Exploring the nature of the relationships between service quality and customer loyalty: an attribute-level analysis. *The Service Industries Journal*, vol. 28, 95-116;

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.

Cummins, S., Peltier, J. W., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 2–16.

Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, K., Everitt Bryant, B. & Bryant, E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, vol: 60 (4),7-18;

Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R. W., & Weitz, B. (2009). Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues, and Implications for Research and Practice. *Journal of Retailing*, 85(1), 84–94.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (Sexta Edição)*. São Paulo: Atlas S.A. Retrieved from <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>

- Gomez, M., McLaughlin, E. & Wittink, D. (2004). Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation. *Journal of Retailing* 80, 265-278.
- Goworek, H. & McGoldrick, P. (2015). *Retail Marketing Management: Principles and Practice*. Harlow, United Kingdom. Pearson.
- Gronroos, C. (1985). A service quality and its Marketing implications. *European Journal of Marketing*, vol 18 (4), 36-44
- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. New York, United States, John Wiley & Sons Inc.
- Hänninen, M., Smedlund, A., & Mitronen, L. (2018). Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 152–168.
- Hawkins, Del I., Montherbaugh, David L., Best, R. J. (2007) *Comportamento do Consumidor: construindo a estratégia de Marketing*. Rio de Janeiro, Brasil. Elsevier.
- Huddleston, P., Whipple, J., Nye Mattick, R, Jung Lee, S. (2009). Customer satisfaction in food retailing: Comparing specialty and conventional grocery stores. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37 Vol 1, 63-80.
- Inman, J. J., & Nikolova, H. (2017). Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7–28.
- Jain, P., & Singh Aggarwal, V. (2017). The Effect of perceived service quality on customer satisfaction. *Pranjana: The Journal of Management Awareness* vol 20, nº 2, 29-42
- Jones, I. (1997). *Mixing Qualitative and Quantitative Methods in Sports Fan Research* (Vol. 3). The Qualitative Report. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss4/5>
- Kasper, H. (1988). On problem perception, dissatisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 9(3), 387–397.
- Kotler, P. (1974). Atmospheric as a marketing tool. *Journal of Retailing*, vol:49 (4), 48-64
- Kotler, P. & Keller, K. (2012) *Marketing Management*. 14th Edition, Prentice Hall, Saddle River
- Kurtz, D.L. (2012). *Contemporary Marketing*. 15<sup>th</sup> Edition. Ohio, United States, Boone&Kurtz.
- Lee, Z. W. Y., Chan, T. K. H., Chong, A. Y. L., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 90–101.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2007). *Técnicas de pesquisa*. Editora Atlas. São Paulo. Retrieved from [http://www.labev.uerj.br/textos/tecnicas-pesquisa\\_documento-direta-intensiva.pdf](http://www.labev.uerj.br/textos/tecnicas-pesquisa_documento-direta-intensiva.pdf)
- Naidoo, M., & Gasparatos, A. (2018). Corporate environmental sustainability in the retail sector: Drivers, strategies and performance measurement. *Journal of Cleaner Production*, 203, 125–142.

- Olsson, A., Paredes, K. M. B., Johansson U., Roese, M. O. & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29:3, 243-261
- Pantano, E., & Priporas, C. V. (2016). The effect of mobile retailing on consumers' purchasing experiences: A dynamic perspective. *Computers in Human Behavior* 61, 548–555.
- Pantano, E., & Vannucci, V. (2019). Who is innovating? An exploratory research of digital technologies diffusion in retail industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 297–304.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., e Verry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-Item scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 62 (1), ver paginas
- Pelissari, A.S., Rodrigues de Oliveira, A., Gonzalez, I., Fabrini, M., & Cesar da Silveira, R. (2011) Determinantes da satisfação dos clientes: estudo de caso em uma loja de departamentos. *Revista de Administração da UNIMEP*, vol9 (1), 32-48.
- Pinto, G., Ribeiro, H., Alves, S., Miranda Veloso, C. (2018). Customer Satisfaction, Product and Service Quality in Retail Management: The case of a fast food chain, 28th *International Scientific Conference on Economic and Social Development – Paris, 19-20 April 2018*, 483- 496.
- Raj Sharma, B. (2005). Edifying retailer-wholesaler ethical relationship: a basis for good governance in retail sector. *Journal of Commerce & Accounting Research*, , vol. 4 (3&4), 41-46.
- Richardson, R. J., Colaboradores José Augusto, & de Souza Peres (2015). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas (3ª)*. São Paulo: Atlas S.A. Retrieved from [http://dspace.pmgo.gov.br:8080/pmgo/bitstream/123456789/116/3/Pesquisa Social - Cap 5 - pdf pesquisáveis.pdf](http://dspace.pmgo.gov.br:8080/pmgo/bitstream/123456789/116/3/Pesquisa%20Social%20-%20Cap%205%20-%20pdf%20pesquisáveis.pdf)
- Sivadas, E., & L. Baker-Prewitt, J. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28, 73–82.
- Sivakumar, A. (2007) *Retail Marketing*. New Delhi, EBPL.
- Tavakoli, M., Molavi, M., Masoumi, V., Mobini, M., Etemad, S., & Ramani, R. (2018) Customer Segmentation and Strategy Development Based on User Behavior Analysis, RFM Model and Data Mining Techniques: A Case Study. *IEEE 15th International Conference on e-Business Engineering*, 119-126.
- Thorsten Hennig-Thurau, (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 (5), 460-478.
- Torres de Oliveira, R., Indulska, M., Steen, J., & Verreynne, M. L. (2019). Towards a framework for innovation in retailing through social media. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Wang, H., Kim, K., Ko, E., & Liu, H. (2016). Relationship between service quality and customer equity in traditional markets. *Journal of Business Research*, vol: 69(9), 3827-2834.

Yin, R. K. (2002). *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE, 5, 1–53.

Zeithaml, V., T. Rust, R., & N. Lemon, K. (2001). The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers. In *California Management Review* (Vol. 43), 118-142.

## Webgrafia

Correia, R. A. de. (2011). Jerónimo Martins investe 400 milhões na Colômbia, mais 25% do que em Portugal | PÚBLICO. *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/2011/11/03/jornal/jeronimo-martins-investe-400-milhoes-na-colombia-mais-25-do-que-em-portugal-23339136>

Jerónimo Martins. Colômbia/Onde Estamos. Retrieved from: <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/onde-estamos/jm-na-colombia/>

Jerónimo Martins. Polónia /Onde Estamos. Retrieved from: <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/onde-estamos/jm-na-polonia/>

Jerónimo Martins. Recheio/Distribuição Alimentar. Retrieved from <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/recheio/>

[Jerónimo Martins]. (10/04/2018). *A história da Jerónimo Martins, ep. 1 – Como tudo começou*. [Video File]. <https://youtu.be/AfXJ8VvDNcU>

[Jerónimo Martins]. (10/04/2018). *A história da Jerónimo Martins, ep. 2 – Pingo Doce: o início da distribuição moderna* [Video file] <https://youtu.be/0LmkRIGOFpQ>

[Jerónimo Martins]. (10/04/2018). *A história da Jerónimo Martins, ep. 4 - Biedronka: o desafio da internacionalização* [Video file] <https://youtu.be/4WUNLBgsSww>

[Jerónimo Martins]. (10/04/2018). *A história da Jerónimo Martins, ep. 5 - Recheio: a força da distribuição grossista* [Video file] <https://youtu.be/5CBsga0OFTw>

[Jerónimo Martins]. (10/04/2018). *A história da Jerónimo Martins, ep. 8 - Recheio: um líder de mercado* [Video file] <https://youtu.be/xZtowxTEzhI>

[Jerónimo Martins]. (10/04/2018). *A história da Jerónimo Martins, 10 - Ara: uma nova geografia, um novo desafio* [Video file] <https://youtu.be/So7o6QtEbvU>

Melo, E. (1 de Julho de 2002). Jerónimo Martins vende activos no Brasil | Operação envolve 143 milhões de euros | PÚBLICO. *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/2002/07/01/economia/noticia/jeronimo-martins-vende-activos-no-brasil-156334>

# ANEXO I - QUESTIONÁRIO

Este questionário foi desenvolvido no âmbito do Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão Comercial, ministrado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro, cujo tema é “Interação com o Cliente em Loja – Potencial de Inovação”. O objetivo principal desta investigação é procurar oportunidades de melhoria no atendimento dos clientes em loja física. Todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos, sendo utilizados somente para fins estatísticos. Agradeço, desde já, a disponibilidade manifestada para o preenchimento deste questionário!

**1. Com que frequência visita a Loja Recheio Cash&Carry – Aveiro?**

- 1 vez por mês  1 vez por semana  
 2 a 3 vezes por semana  4 a 5 vezes por semana  
 Todos os dias

**2. Por norma, em que altura do dia visita a loja?**

- Abertura da loja  Meio da Manhã  
 Hora de Almoço  Início da Tarde  
 Meio da Tarde  Final da Tarde  
 Sem preferência

**3. Acredita que o atual horário da loja é adequado às suas necessidades?**

- Sim  Não

**3.1. Se respondeu não, qual o horário que consideraria mais adequado? \_\_\_\_\_**

**4. Qual o seu nível de satisfação com a loja, relativamente aos seguintes itens:**

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Moderadamente Satisfeito	Muito Satisfeito	Completamente Satisfeito
Temperatura Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luminosidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza da loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parque de Estacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de stock	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização do produto na prateleira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etiquetagem dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de devolução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de espera nos terminais de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de espera na Caixa Central	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Selecione das opções as duas áreas que mais e menos o(a) satisfaz em termos de diversidade produtos (sendo 1 a que mais satisfaz e 2 a que menos satisfaz):**

- Alimentar  Não Alimentar  Pet Food  Garrafeira  Frutaria  Talho  Peixaria  Congelados e Charcutaria

6. **Selecione das opções as duas áreas que mais e menos o(a) satisfaz em termos de disponibilidade produtos (sendo 1 a que mais satisfaz e 2 a que menos satisfaz):**

- Alimentar     Não Alimentar     Pet Food     Garrafeira     Frutaria     Talho     Peixaria     Congelados e Charcutaria

7. **Sente algum tipo de dificuldade em encontrar o produto de que precisa em Loja?**

- Nenhuma dificuldade     Pouca dificuldade     Alguma dificuldade     Muita dificuldade     Extrema dificuldade

7.1. **Em caso de dificuldade, qual o seu nível de satisfação com a disponibilidade e o conhecimento dos colaboradores da loja em ajudar?**

- Nada satisfeito     Pouco satisfeito     Moderadamente satisfeito     Muito satisfeito     Completamente satisfeito

7.2. **Selecione das opções a área em que é melhor atendido (sendo 1 a área onde é melhor atendido(a) e 2 a área onde é menos bem atendido(a)):**

- Alimentar     Não Alimentar     Pet Food     Garrafeira     Frutaria     Talho     Peixaria     Congelados e Charcutaria

8. **Tem por hábito visitar lojas da concorrência?**

- Sim     Não

8.1. **Se sim, com que frequência?**

- Menos vezes do que visito o Recheio     Tantas vezes quanto visito o Recheio     Mais vezes do que visito o Recheio

8.2. **Se respondeu que sim à pergunta anterior, considera que alguma das seguintes áreas é mais atrativa na concorrência?**

- Alimentar     Não Alimentar     Pet Food     Garrafeira     Frutaria     Talho     Peixaria     Congelados e Charcutaria

9. **De 0 a 5, sendo 0 muito fraco e 5 excelente, como classificaria o serviço prestado na loja de uma forma geral?**

1. Muito Fraco     2 Fraco     3 Bom     4 Muito bom     5 Excelente

10. **Recomendaria esta loja a outras pessoas?**

- Sim     Não

**Caracterização do(a) inquirido(a) (para fins meramente estatísticos):**

Género:  Masculino     Feminino

Idade: \_\_\_\_

Tipo de negócio que gere:

- Restauração     Hotelaria     Retalho    Outro: \_\_\_\_\_



## ANEXO II - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### Guião de Entrevista

O objetivo principal desta investigação é tentar perceber qual a melhor maneira de interagir com os consumidores nas lojas físicas, inovando as formas de atendimento atuais. Tendo em conta a sua experiência no Recheio, gostaria de lhe colocar algumas questões que contribuirão para o sucesso do meu estudo.

1. Está satisfeito com o atendimento que é dado ao cliente no Recheio? E na sua Secção?
2. Quais os principais problemas que existem em termos de atendimento ao cliente (na Loja e na sua Secção)? O que acha que pode ser melhorado?
3. Sente que a sua equipa está preparada para atender os clientes da melhor forma possível? Porquê?
4. É dado algum tipo de formação aos funcionários em como atender os clientes? Se sim, que tipo de formação? E com que frequência?
5. Que alterações considerava pertinentes fazer na loja para melhor satisfazer os clientes? E na sua Secção?
6. Há novas tecnologias a serem desenvolvidas em termos de atendimento no Retalho Alimentar. Para exemplo, tenho os seguintes vídeos: <https://www.youtube.com/watch?v=NrmMk1Myrxc> e <https://www.youtube.com/watch?v=mdML1IEw3tI>. Que novas tecnologias acha que seriam uma mais valia para a Loja? E para a sua Secção?
7. Em que é que acha que o Recheio se diferencia da concorrência em termos de atendimento ao cliente?